

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
DE RECURSOS HUMANOS EN LA PEQUEÑA EMPRESA DE LOGÍSTICA
ACL GROUP DE EL SALVADOR UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN
SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

GLORIA GABRIELA CHÁVEZ RECIOS	CR15075
ANDREA LISSETH LETONA HERNANDEZ	LH15017
KARLA VANESSA PÉREZ ROJAS	PR15049

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

SAN SALVADOR	FECHA: JUNIO 2021	
	EL SALVADOR	CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector interino: Msc. Roger Armando Arias Alvarado.

Secretario General: Msc. Francisco Antonio Alarcón Sandoval.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez.

Lic. Rafael Arístides Campos.

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias (Asesora).

JUNIO DE 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme permitido llegar sana hasta este momento de mi vida y terminar mis estudios universitarios. A mi familia por darme apoyo incondicional en todos estos años de lucha, a mis compañeras de trabajo de graduación porque sin duda ha sido un esfuerzo colectivo el que hemos realizado en este tiempo de pandemia y hemos logrado unificar esos lazos de amistad que ya teníamos. Por último, gracias a nuestra asesora, Licda. Marseilles Aquino por su tiempo hacia trabajo de graduación.

Gloria Gabriela Chávez Recinos

En primer lugar, debo dar gracias a Dios por su incomparable amor hacia mí, le doy gracias por permitirme llegar hasta este momento con salud para mi familia y mis compañeras. El proceso no fue sencillo pero las personas que me rodearon permitieron que todo se hiciera más fácil. Quiero agradecer a mis padres que me brindaron todo su apoyo y lo más importante su amor. Les doy gracias a ellos y a toda mi familia que estuvo durante el proceso y que con una oración estuvo velando que todo saliera bien. La ayuda de mis compañeras de equipo fue fundamental para lograr alcanzar este último peldaño, por lo que les agradezco en gran manera.

Andrea Lisseth Letona Hernández

Agradezco a Dios por darme sabiduría e inteligencia para culminar mis estudios universitarios. A mis padres por ser mi guía y apoyarme en los momentos difíciles. A mi hermano por ser mi compañero y siempre estar presente con una sonrisa cuando me encontraba decaída. A mi familia en general, por todos los consejos y tiempo que han compartido conmigo, que de alguna manera me han llevado a terminar mi carrera universitaria. A mi equipo de Trabajo de Graduación Gabriela y Andrea por el esfuerzo realizado en conjunto a pesar de los obstáculos encontrados en el camino. A mi Asesora Licda. Marseilles Aquino por su orientación en el Trabajo de Graduación.

Karla Vanessa Pérez Rojas.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iv
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA EMPRESA DE LOGISTICA ACL GROUP DE EL SALVADOR Y DE LAS HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	1
A. ANTECEDENTES DE LAS AEROLÍNEAS.....	1
a) Antecedentes de las aerolíneas de carga	1
b) Antecedentes de las aerolíneas en El Salvador	2
c) Antecedentes de las aerolíneas de carga en El Salvador	4
1. Aspectos generales de las aerolíneas de carga	4
2. Aerolíneas de carga en el salvador.....	6
B. ANTECEDENTES DE EMPRESA ACL GROUP	8
a) Antecedentes	8
C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA ACL GROUP.....	9
a) Misión	9
b) Visión.....	9
c) Organigrama	10
c) Servicios que ofrece	11
d) Marco legal e institucional.....	12
1. Marco legal	12
2. Marco institucional	21
D. GENERALIDADES DE LAS HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	22
a) Generalidades de la Administración.	22
1. Antecedentes.....	22
2. Concepto de Administración.....	23
b) Generalidades de la Administración de Recursos Humanos.....	23
1. Antecedentes	23
2. Conceptos.....	25
3. Importancia	25

4.	Objetivo.....	26
5.	Políticas de recursos humanos	26
6.	Funciones	26
7.	Dificultades en la administración de recursos humanos	28
c)	Herramientas básicas para la función de Administración de Recursos Humanos.	28
1.	Manuales administrativos	29
CAPÍTULO II		53
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DE LOGISTICA ACL GROUP DE EL SALVADOR.....		53
A.	Metodología de la investigación	54
a)	Método	54
1.	Método de análisis	54
2.	Método de síntesis.....	54
b)	Tipo de Investigación.....	54
c)	Fuentes de Información.....	55
1.	Fuentes Primarias.....	55
2.	Fuentes secundarias.....	55
d)	Técnicas e instrumentos de recopilación de la información	55
1.	Técnicas	55
2.	Instrumentos.....	56
B.	Determinación de universo y muestra.....	56
a)	Universo.....	56
b)	Muestra	56
C.	Tabulación, análisis e interpretación de la información.....	58
D.	Análisis de la situación actual de la función de Administración de Recursos Humanos de la empresa de logística ACL Group de El Salvador	58
a)	Aspectos generales de la administración de Recursos Humanos de la empresa ACL GROUP. 58	
b)	Análisis y descripción de puestos	60
c)	Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.	61
1.	Reclutamiento	61
2.	Selección	61

3.	Contratación.....	62
4.	Inducción.....	62
d)	Capacitación.....	63
e)	Evaluación del desempeño.....	63
f)	Motivación.....	63
E.	Conclusiones y recomendaciones.	65
a)	Conclusiones.....	65
b)	Recomendaciones.	66
	CAPÍTULO III.....	67
	PROPUESTA DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DE LOGÍSTICA ACL GROUP DE EL SALVADOR, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.	67
A.	Objetivos de la propuesta.....	67
B.	Importancia de la propuesta.....	68
C.	Contenido de la propuesta.....	68
D.	Desarrollo de la propuesta.....	69
a)	Estructura organizativa.....	69
b)	Herramientas para la función de Administración de Recursos Humanos.....	71
1.	Manual de Procedimientos de la Unidad de Recursos Humanos.....	71
2.	Manual de bienvenida.....	85
3.	Manual de descripción de puestos.....	87
4.	Manual de evaluación de desempeño.....	124
E.	Plan de implementación de las herramientas para la función de administración de recursos humanos en la pequeña empresa de logística ACL GROUP de El Salvador ubicada en la ciudad de San Salvador.	129
a)	Objetivos.....	129
b)	Etapas de aplicación de la propuesta.....	130
c)	Recursos Necesarios.....	130
F.	BIBLIOGRAFÍA.....	134
	ANEXOS.....	138

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo n° 1: Guía de preguntas	139
Anexo n° 2: Cuestionarios	139
Anexo n° 3: Resultados de la entrevista.....	139
Anexo n° 4: Tabulación e interpretación de resultados	139
Anexo n° 5: Manual de bienvenida.....	139
Anexo n° 6: Manual de evaluación de desempeño	139
Anexo n° 7: Solicitud de permiso	139
Anexo n° 8: Requisición de personal	139
Anexo n° 9: Requisición de suministros.	139
Anexo n° 10: Cotizaciones de recursos materiales	139

RESUMEN

La industria aérea carguera en el país es fundamental para el desarrollo económico, social y permite generar oportunidades de negocio para el transporte de mercancías, tanto de importación como exportación, brindando mayores oportunidades a nivel internacional.

ACL GROUP, es una empresa que permite generar relaciones con distintas aerolíneas de cargas que se encuentran en los distintos países. Al ser representantes de aerolíneas, ACL GROUP cuenta con la ventaja de generar negocios con aerolíneas que se encuentran en distintas latitudes del mundo, proporcionando así, negocios que permiten el crecimiento de nuestro país en cuanto a la importación y exportación de mercancías. Por lo que, proponer herramientas básicas para la función de administración de recursos humanos permitirá a ACL GROUP contar con los procedimientos adecuados para el desarrollo de sus funciones.

Para realizar la investigación fue necesario la colaboración de ACL GROUP, por medio de la utilización de encuestas y entrevistas se logró determinar las necesidades de la empresa, por lo que, se logran establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones

Con base a la información recopilada respecto a la investigación es posible concluir lo siguiente:

- ✓ ACL GROUP no cuenta con la unidad de Recursos humanos a pesar de realizarse actividades correspondientes al área tales como: Elaborar perfiles por empleados, brindar prestaciones y beneficios, entre otros, que actualmente se han asignado al área de finanzas dentro de la empresa.

- ✓ En ACL GROUP no cuentan con una persona que se encargue de crear y de proporcionar a los empleados herramientas administrativas como: Manual de bienvenida, manual de descripción de puestos, entre otras, que le permitan

comprender en su totalidad el puesto de trabajo y de las actividades que deben de desarrollar.

- ✓ En la empresa los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción no se encuentran establecidos, por lo que, las personas no siguen los mismos lineamientos porque no tienen un marco de referencia para realizar dichos procesos.
- ✓ La empresa no brinda capacitaciones a su totalidad de empleados, las que actualmente reciben los del área de operaciones de ACL GROUP son impartidas por las aerolíneas representadas.
- ✓ La empresa no cuenta con una herramienta que le permita conocer las deficiencias que los colaboradores tienen a la hora de llevar a cabo sus labores diarias porque no son evaluados periódicamente.

Recomendaciones

Con base a las conclusiones obtenidas, se recomienda lo siguiente:

- ✓ Evitar la fusión de tareas creando formalmente la Unidad de Recursos Humanos o designar a una persona que ejecute todas las tareas asociadas a dicha unidad.
- ✓ Asegurar que cada estación posea un documento de referencia para conocer las tareas de los puestos de trabajo con la creación de herramientas básicas como: Manual de bienvenida y manual de descripción de puestos.
- ✓ Establecer procedimientos de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción, y estandarizarlos a cada estación de acuerdo con sus necesidades para que los empleados puedan acudir a estos al momento de realizarlos.

- ✓ Garantizar la eficiencia en las labores diarias de cada trabajador a través de capacitaciones, identificando por medio de un proceso las unidades orgánicas que lo requieran.

- ✓ Elaborar o adquirir una herramienta de evaluación del desempeño que les ayude a evaluar al personal para conocer las deficiencias de cada uno de sus colaboradores y obtener mejores resultados en las actividades que realiza la empresa.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación titulado: “HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA PEQUEÑA EMPRESA DE LOGÍSTICA ACL GROUP DE EL SALVADOR UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR”, pretende proporcionar a los miembros de la empresa, herramientas administrativas, que contribuyan a establecer lineamientos, estructura y procedimientos en la Unidad de Recursos Humanos.

Debido a ello, el presente documento se encuentra estructurado en tres capítulos: El primero constituye el marco de referencia sobre las generalidades de la empresa ACL GROUP y las herramientas para la función de administración de recursos humanos. En el capítulo se incluyen los antecedentes de las aerolíneas de carga, antecedentes y generalidades de la empresa ACL GROUP y finalmente los aspectos teóricos de las herramientas administrativas. El apartado de las herramientas administrativas es desarrollado desde lo general hasta lo específico, siendo lo general la administración de empresas y lo específico los manuales administrativos.

En el capítulo II se presenta el diagnóstico de la situación actual de la función de administración de recursos humanos de la empresa ACL GROUP, incluye la metodología de la investigación, resaltando una parte indispensable que son las técnicas e instrumentos de recopilación de información que se utilizan. El capítulo también contiene el universo y la muestra de la investigación, la tabulación, análisis e interpretación de la información, además, se presenta un análisis de los datos obtenidos y finalmente se plantean conclusiones y recomendaciones, en las que se resalta la falta de la unidad de recursos humanos en la empresa y herramientas que contribuyan a su funcionamiento eficiente.

En el capítulo III se presenta una propuesta de las herramientas para la función de administración de recursos humanos de la empresa ACL Group, contiene objetivos, importancia y contenido de la propuesta, también, incluye el desarrollo de la propuesta en la

que se presenta la estructura organizativa, incorporando la unidad de recursos humanos al organigrama original de la empresa. Así mismo, se incluye en el capítulo aspectos que son esenciales para la aplicación de los manuales administrativos, estos son sus objetivos, ámbito de aplicación, normas para uso y la descripción de dicha herramienta. Las herramientas propuestas para la empresa ACL GROUP son: El Manual de procedimientos de la unidad de recursos humanos, Manual de bienvenida, Manual de descripción de puestos y el Manual de evaluación de desempeño, que a su vez contienen documentación necesaria para ser aplicados por la unidad de recursos humanos. Finalmente, el capítulo contiene el plan de implementación en el que se presentan objetivos, etapas de aplicación de la propuesta y recursos necesarios para su aplicación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA EMPRESA DE LOGÍSTICA ACL GROUP DE EL SALVADOR Y DE LAS HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

A. ANTECEDENTES DE LAS AEROLÍNEAS

DELAG, Deutsche Luftschiffahrts-Aktiengesellschaft fue la primera aerolínea del mundo. Fue fundada el 16 de noviembre de 1909, con ayuda del gobierno, y dirigía aeronaves fabricadas por The Zeppelin Corporation. El primer servicio aéreo programado fue desde St. Petersburg, Florida, hasta Tampa, Florida. Las cuatro aerolíneas no dirigibles más antiguas son KLM de los Países Bajos (1919), Avianca de Colombia (1919), Qantas de Australia (1921) y Czech Airlines (1923) de la República Checa.¹

a) Antecedentes de las aerolíneas de carga²

Se está acostumbrado a la agilidad y a la rapidez cuando se utilizan los servicios de transporte internacional de mercancías que parece que siempre hubiera sido así. Sin embargo, el transporte aéreo es una forma de transporte que se remonta hace 250 años.

En el siglo XX, los hermanos Wright, conocidos mundialmente por ser pioneros en la historia de la aviación, consiguieron fabricar un avión que fue capaz de planear un corto vuelo impulsado con ayuda de una catapulta externa. De este modo, establecieron las bases para el vuelo de aparatos más pesados. Y fue Traian Vuia quien diseñó, construyó y logró hacer volar el primer avión autopropulsado más pesado que el aire. De aquí en adelante la evolución de las aeronaves fue extremadamente lenta.

A finales de los años cuarenta no solo se necesitaba transportar pasajeros sino además mercancías y es donde emerge con fuerza como un nuevo segmento del mercado. En

¹ Desconocido. (Desconocida). Historia de la aerolínea. Junio 2020, de Historia Arte Cultura Sitio web: <https://www.hisour.com/es/history-of-airline-37830/>

² Ruano. A (2016). Evolución del transporte aéreo, una historia de progreso. Junio 2020, de Sertrans Sitio web: <https://www.sertrans.es/transporte-internacional/evolucion-transporte-aereo-historia-de-progreso/>

particular, será a partir del “Puente aéreo” de Berlín de 1948, cuando demuestra sus capacidades para el transporte de mercancías.

El primer vuelo de carga documentado tuvo lugar entre Dayton y Columbus (Ohio, 1910), con el transporte de seda entre estas dos ciudades. La carga transportada en aeronaves diseñadas para el traslado exclusivo de mercancías tuvo su primera ruta comercial entre Nueva York y Kansas (1931). La compañía operadora, TWA, necesitó crear un documento básico y que ha llegado a nuestros días, conocida como guía aérea (del inglés “air freight waybill”).

El primer servicio regular de carga comenzó entre Nueva York y Chicago (1940), y fue operado por United Airline en la que es considerada como la primera ruta comercial de esta modalidad.

Lufthansa se situaría en los años treinta como la principal compañía de carga, operando incluso vuelos chárter transatlánticos. La introducción de la carga en su catálogo de productos las configuraría como “compañías integrales”, es decir, que daban respuesta a todas las necesidades del transporte aéreo (tránsito de pasajeros y correo, pero asimismo mantenimiento de las aeronaves, asistencia en tierra, catering, etc.).

b) Antecedentes de las aerolíneas en El Salvador³

En 1885 el sacerdote José Domingo de Lara, fue uno de los experimentadores de la Aviación en El Salvador, emulando a los hermanos Wright.

El padre Domingo de Lara construyó un aparato de madera y tela, que se lanzó por primera vez desde la torre de la Iglesia del Barrio de San Jacinto en San Salvador, logrando aterrizar exitosamente en un parque aledaño.

³ Desconocido. (2014). Historia. Junio 2020, de Autoridad de aviación civil Sitio web: https://www.aac.gob.sv/?page_id=573

Posteriormente modificó su aparato, logrando volar desde una cima hasta lo que actualmente se conoce como el Parque Zoológico Nacional, cubriendo una distancia de 1600 metros aproximadamente.

En 1929 llegan los primeros aparatos más pesados que el aire, fundándose lo que en esa época se llamó Flotilla Aérea Salvadoreña, posteriormente a esos acontecimientos se inicia a muy temprana época la Aviación comercial, con el correo aéreo.

Surgen las primeras escuelas aéreas con la creación del Club de Aviación Civil y Reserva. Posteriormente se construyó el primer aeródromo, cuyo nombre aún es Ilopango que inicialmente eran llanuras que servían como campos de aterrizaje y luego se convierte en Aeropuerto Internacional, muchas Líneas Aéreas visitan El Salvador en la década de los años cuarenta destacándose KLM y Taca Internacional (es la Línea Aérea Nacional conocida como AVIANCA).

Al decretarse la Ley de Aeronáutica Civil en 1955, se decreta también en el mismo año la creación del Departamento de Aviación Civil, que en 1962 se eleva a la categoría de Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), encomendándoseles en ese mismo acto desarrollar el proyecto de modernización del Aeropuerto Internacional de Ilopango. Posteriormente en 1965, queda concluido dicho proyecto dándose inicio a una nueva etapa de funcionamiento.

En diciembre de 1979 se acuerda suspender a partir de enero de 1980, el tráfico internacional en el Aeropuerto Internacional de Ilopango, habilitando para tal efecto, el Aeropuerto El Salvador (administrado por CEPA). En 1994 se crea el Viceministerio de Transporte y la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), deja de pertenecer al Ministerio de Economía y pasa a formar parte de este Viceministerio bajo la denominación de Dirección General de Transporte Aéreo (DGTA).

En octubre de 2001 la Asamblea Legislativa de El Salvador aprueba las nuevas reformas de la DGTA entre ellas la autonomía de la institución y pasa a convertirse oficialmente en la que ahora conocemos como autoridad de aviación civil.

A partir del año 2005 la institución se ha reestructurado mejorando su staff técnico y ampliando la cobertura de servicios, dirigida al enfoque global de la Organización de Aviación Civil (OACI) en todos los anexos del convenio.

c) Antecedentes de las aerolíneas de carga en El Salvador

En octubre 1987 se acuerda habilitar el Aeropuerto de Ilopango como internacional en forma limitada, para operaciones de aviación privada, taxis aéreos, ambulancias aéreas, vuelos en misión oficial, asistencia civil y militar con un límite de 12 pasajeros y 15 mil libras de carga.⁴

1. Aspectos generales de las aerolíneas de carga

Definición de aerolínea

“Líneas aéreas, o aerolíneas, son aquellas organizaciones que se dedican al transporte de pasajeros o carga, y, en algunos casos, animales, por avión”.⁵

Definición de aerolínea de carga

“Es aquella que realiza una actividad que permite el traslado de mercancías de un país a otro, utilizando un medio de transporte denominado aeronave, ya sea para recorrer largas distancias o para efectuar vuelos en el menor tiempo posible; manteniendo las correspondientes condiciones de seguridad”.⁶

⁴ Desconocido. (2014). Historia. Junio 2020, de Autoridad de aviación civil Sitio web: https://www.aac.gob.sv/?page_id=573

⁵ Desconocido. (Desconocida). Qué significa aerolínea. Mayo 2020, de Educalingo Sitio web: <https://educalingo.com/es/dic-es/aerolinea>

⁶ Consultor de comercio exterior. (2019). El Transporte Aéreo Internacional de Carga. Junio 2020, de Manual de Comercio Exterior Sitio web: <https://www.manualdecomercioexterior.com/2018/03/el-transporte-aereo-internacional-de.html>

Características de las aerolíneas de carga

Las características que han hecho especialmente atractivo el transporte aéreo de carga son básicamente la rapidez para mercancías urgentes, perecibles y de elevado valor unitario, la facilidad de control y seguimiento, la seguridad, la reserva de espacio, la facilidad de transbordo y la internacionalidad en la utilización del espacio aéreo de unos países por otro, logrando recorrer largas distancias en tiempos cortos⁷.

Ventajas⁸

- Rapidez.
- Agilidad en la tramitación administrativa.
- Menor riesgo de daños a la mercancía. Es el medio de transporte con menor índice de siniestralidad.

Desventajas⁹

- Alto costo.
- Limitación de peso y volumen de las mercancías.
- Limitaciones también derivadas de la capacidad de carga total del avión y por las dimensiones de las puertas de las bodegas.

⁷ Consultor de comercio exterior. (2019). El Transporte Aéreo Internacional de Carga. Junio 2020, de Manual de Comercio Exterior Sitio web: <https://www.manualdecomercioexterior.com/2018/03/el-transporte-aereo-internacional-de.html>

⁸ Consultor de comercio exterior. (2019). El Transporte Aéreo Internacional de Carga. Junio 2020, de Manual de Comercio Exterior Sitio web: <https://www.manualdecomercioexterior.com/2018/03/el-transporte-aereo-internacional-de.html>

⁹ Consultor de comercio exterior. (2019). El Transporte Aéreo Internacional de Carga. Junio 2020, de Manual de Comercio Exterior Sitio web: <https://www.manualdecomercioexterior.com/2018/03/el-transporte-aereo-internacional-de.html>

2. Aerolíneas de carga en el salvador

- United Parcel Service, Inc (UPS): UPS es líder en la administración de la cadena de suministro. Sus servicios de distribución y logística implican gestionar no sólo la circulación de mercancías, sino también la información y los fondos que se mueven con esas mercaderías. Su servicio se extiende a África, Asia, Europa y Oriente Medio.¹⁰
- COPA AIRLINES: Fue fundada en 1947 como la Compañía Panameña de Aviación. En 1966 ya tenía tres frecuencias semanales a San José, Costa Rica que fue el primer destino internacional. En los ochenta, iniciaron operaciones de vuelos cargueros a ciertos destinos del Caribe y Centro América.¹¹
- AMERIJET: Es una aerolínea estadounidense que se estableció y comenzó sus operaciones en 1974. Mueve carga principalmente en los Estados Unidos de América, México, Centro América y el Caribe.¹²
- DHL: Fue fundada en 1969 por tres socios: Adrian Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn. En sus inicios, se encargaba solo del envío de los documentos aduaneros necesarios para autorizar los envíos de contenedores marítimos.¹³

¹⁰ UPS. (2000). ¿Qué servicios de la cadena de suministro ofrece UPS?, . Junio 2020, de UPS Sitio web: <https://es-us.ups.com/us/es/help-center/sri/scsfaq1.page#:~:text=UPS%20es%20l%C3%ADder%20en%20la,se%20mueven%20con%20esas%20mercader%C3%ADas>

¹¹ COPA. (2019). Historia y crecimiento de COPA Airlines. Junio 2020, de COPA Sitio web: <https://www.copaair.com/es/web/guest/nuestra-historia>

¹² Pineda. R. (2016). AVIACIÓN: LOGROS DEL DEPARTAMENTO CORPORATIVO. Junio 2020, de Romero Pineda Sitio web: <https://www.romeropineda.com/aviacion/>

¹³ DHL. (2019). DHL, HISTORIA Y SERVICIOS. Mayo 2020, de Packlink Sitio web: <https://www.packlink.es/blog/dhl-historia-y-servicios/>

- AMERICAN AIRLINES: Es la aerolínea estadounidense más grande del mundo, ofreciendo conexiones a todos los continentes. La compañía fue creada en 1930 tras la fusión de 82 pequeñas compañías aéreas.¹⁴
- AVIANCA: Avianca, anteriormente Transportes Aéreos del Continente Americano S.A. conocida simplemente como TACA, es una aerolínea propiedad de Kingsland LTD. TACA fue fundada en 1931 en Honduras, a partir del 28 de mayo de 2013 opera bajo la marca comercial “Avianca”, que es la aerolínea bandera de Colombia. Hasta el 2013 fue reconocida como la segunda aerolínea más antigua de Centroamérica y El Caribe.¹⁵
- IBERIA: La empresa española Iberia fue fundada en 1927 con asistencia de la aerolínea alemana Lufthansa, convirtiéndose en la primera en su país y la primera en volar entre Europa y América del Sur, en 1946. En el año 2001 fue parcialmente privatizada al fusionarse con British Airways, ubicándose como la tercera empresa española y la sexta en el mundo en términos de facturación. Ofrece servicios de transporte de pasajeros y de carga, mantenimiento de aviones y asistencia en aeropuertos.¹⁶

¹⁴Desconocido. (2019). Más sobre American Airlines. Mayo 2020, de edestino Sitio web: <https://www.edestinos.com.sv/aerolineas/al/aa/american-airlines>

¹⁵ Desconocido. (2019). Avianca, El Salvador. Mayo 2020, de AMP Sitio web: <https://amp.blog.buy-es.com/122585/1/avianca-el-salvador.html>

¹⁶ Desconocido. (2019). Más sobre Iberia. Mayo 2020, de edestino Sitio web: <https://www.edestinos.com.sv/aerolineas/al/ib/iberia>

B. ANTECEDENTES DE EMPRESA ACL GROUP

a) Antecedentes¹⁷

Air Cargo Logistic mejor conocido como ACL GROUP, es una empresa de logística representante de diferentes tipos de aerolíneas. Fue fundada en Guatemala en el año 2008, en El Salvador fue fundada en el año 2012 y en Honduras en el año 2015, con la visión de prestar servicios de carga aérea. Guatemala se estableció como su casa matriz y cuenta con oficinas en El Salvador y Honduras. Se ha caracterizado por ser una empresa que brinda no sólo servicios de representación de aerolíneas, sino también servicios de manejo de vuelos chárter, servicio de rampas y servicios importación y exportación.

En vista que ACL GROUP es una empresa que se dedica a ser GHA (Agente General de Operaciones) incluye todos los servicios en la plataforma de operaciones a la aeronave y también los procesos necesarios para llevar a cabo la carga y descarga del correo, y demás mercancías a transportarse y GSA (Agente General de Ventas) es el encargado de vender todos los productos de la aerolínea en dicha región, en específico los espacios de carga. En conjunto esto ha permitido que se puedan estar realizando operaciones de distintas aerolíneas.

ACL Group Es una empresa que participa activamente en la industria del manejo de carga aérea desde hace más de 12 años, por lo que se ha convertido en un enlace comercial y estratégico a través de su experiencia, ofreciendo servicios de transporte de carga a través de su representación y comercialización de líneas aéreas de carga.

Con la emergencia mundial del año 2020 la empresa ACL GROUP ha tenido que reinventarse, por lo que ofreció mayor cantidad de vuelos chárter, siendo estos ocupados para situaciones en particular; es decir, que no forman parte de los vuelos habituales y que no se ofrece por los canales de comercialización tradicionales para importar y exportar productos de primera necesidad.

¹⁷ Martinez. C, comunicación personal, abril 2020

C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA ACL GROUP.

La empresa ACL Group se encuentra dirigida por Christian Martínez, quien es el Director Ejecutivo de la Organización. Debido al tamaño de la empresa los roles sobre la dirección de los Departamentos son repartidos entre Christian Martínez quien también cumple el puesto de Director Operativo, Arely de Martínez, quién tiene el cargo de Directora Financiera y Adonay Nuñez quien cumple con el cargo de Director Comercial y a su vez es socio de la Organización.

La empresa se encuentra establecida en: El Salvador, Guatemala y Honduras, con una totalidad de 35 empleados por los tres países, dichas estaciones se encuentran divididas en los departamentos de: comercial, finanzas y operaciones. Este equipo de trabajadores está conformado por profesionales que llevan a cabo las actividades de la empresa según su cargo.

La empresa ACL Group no cuenta con una estructura jerárquica que represente gráficamente como se encuentra distribuida a nivel de estación como en general.¹⁸

a) Misión

“Proporcionar soluciones integrales y de calidad en representación de marcas, ventas, manejo de carga aérea para aerolíneas permitiendo ahorros sustanciales en costos y así generar beneficios manteniendo el liderazgo en el mercado y altos estándares de seguridad.”¹⁹

b) Visión

“Ser una empresa líder en soluciones logísticas para las aerolíneas y en general al sector aeronáutico. Administrar, controlar y empedrar el negocio de carga aérea con propia identidad apoyándose en su capital humano, así como mantener nuestro compromiso de servicio a nuestros clientes.”²⁰

¹⁸ Martínez. C, comunicación personal, Abril 2020

¹⁹ ACL Group. (2019). Nosotros. abril 2020, de ACL Group Sitio web: <https://grupoacl.net/nosotros>

²⁰ ACL Group. (2019). Nosotros. Abril 2020, de ACL Group Sitio web: <https://grupoacl.net/nosotros>

c) **Organigrama**

La empresa ACL Group no posee un organigrama establecido, de modo que, por observación directa se ha creado la siguiente representación gráfica según las líneas de mando observadas en la empresa:



c) Servicios que ofrece²¹

Agente General de Ventas (GSA)

- Ventas del Espacio de Carga

Se refiere a las distintas cotizaciones dadas a los clientes, donde se detalla el flete aéreo, este incluye todos los posibles recargos al envío, se agrega tanto el cobro por los kilos más recargos aplicados al combustible y seguridad de la carga. Este servicio también aplica para cotizaciones de vuelos chárter.

La persona encargada de las ventas debe de brindarle al cliente alternativas con todas las aerolíneas representadas, asegurando al cliente una serie de opciones en las que pueda elegir el mejor costo y tiempo en tránsito.

- Servicio de seguimiento aéreo (rastreo)

Permite apoyar al cliente para el rastreo de su carga y detectar si ha ocurrido algún inconveniente en algunas de las conexiones del envío, la persona encargada del seguimiento debe apoyar al cliente a solucionar cualquier tipo de retraso en el itinerario de su carga.

Agente General de Operaciones (GHA)

- **Servicio de Recepción de Carga.**

Este servicio incluye el proceso de recibir carga, medirla, pesarla, ingresarla a rayos X, y armar las posiciones para que sean ingresadas en el avión.

²¹ Martínez. C, comunicación personal, Abril 2020

- **Servicio de Operaciones**

Incluye el servicio de despacho, coordina la comunicación con las autoridades pertinentes sobre posibles vuelos y atiende toda la operación de vuelos chárter.

- **Servicio de importación**

Este servicio incluye los procesos de notificar al cliente sobre el arribo de la carga al país, entrega de documentos a los clientes y la manifestación de carga en la aduana.

d) Marco legal e institucional

1. Marco legal

El marco legal que rige a la empresa ACL GROUP es el siguiente:

- Constitución de la República de El Salvador²²

Art.1.- El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y del bien común.

Así mismo reconoce como persona humana a todo ser humano desde el instante de la concepción.

En consecuencia, es obligación del Estado asegurar a los habitantes de la República, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social.

²² Constitución de la República de El Salvador. Decreto No. 38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983.

- Código de Trabajo²³

Art. 1.- El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

Art. 2.- Las disposiciones de este Código regulan:

- a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y
- b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores.

No se aplica este código cuando la relación que une al Estado, Municipios e Instituciones Oficiales Autónomas o Semiautónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo como el nombramiento de un empleo que aparezca específicamente determinado en la Ley de Salarios con cargo al Fondo General y Fondos Especiales de dichas instituciones o en los presupuestos municipales; o que la relación emane de un contrato para la prestación de servicios profesionales o técnicos. Para los efectos del presente Código, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social se considera como Institución Oficial Autónoma. Los trabajadores de las Instituciones Oficiales Autónomas tienen el derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos y de celebrar contratos colectivos, de conformidad a las disposiciones de este Código. El vocablo genérico “trabajador” comprende los de empleado y obrero.

²³ Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 15, de 23 de junio de 1972 Diario Oficial No.142 Tomo 236, Publicación de 31 de julio de 1972.

- Código Tributario²⁴

Art. 1.- El presente Código contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria.

- Ley contra el Lavado de dinero²⁵

Art. 1.- La presente Ley tiene como objetivo prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento.

Art. 2.- La presente ley será aplicable a cualquier persona natural o jurídica aun cuando esta último se encuentre constituida legalmente; quienes deberán presentar la información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen.

Sujetos obligados son todos aquellos que habrán de, entre otras cosas, reportar las diligencias u operaciones financieras sospechosas y/o que superen el umbral de la ley, nombrar y capacitar a un oficial de cumplimiento, y demás responsabilidades que esta ley, el reglamento de la misma, así como el instructivo de la Unidad de Investigación Financiera (UIF) les determinen.

Se consideran sujetos obligados por la presente ley, los siguientes:

- 1) Toda sociedad, empresa o entidad de cualquier tipo, nacional o extranjera, que integre una institución, grupo o conglomerado financiero supervisado y regulado por la superintendencia del sistema financiero;
- 2) Micro-financieras, cajas de crédito e intermediarias financieras no bancarias;
- 3) Importadores o exportadores de productos e insumos agropecuarios, y de vehículos nuevos o usados;
- 4) Sociedades emisoras de tarjetas de crédito, co-emisores y grupos relacionados;

²⁴ Código Tributario, Decreto Legislativo No 230, de 14 de diciembre de 2000, Publicado en el Diario Oficial No. 241 tomo 349, Publicación de 22 de diciembre de 2000.

²⁵ Ley contra el lavado de dinero y activos, Decreto No. 498 de 2 de diciembre de 1998, Diario Oficial No. 240, Tomo No. 341, Fecha de publicación, 23 de diciembre de 1998

- 5) Personas naturales y jurídicas que realicen transferencias sistemáticas o sustanciales de fondos, incluidas las casas de empeño y demás que otorgan préstamos;
- 6) Casinos y casas de juego;
- 7) Comercializadores de metales y piedras preciosas;
- 8) Empresas e intermediarios de bienes raíces;
- 9) Agencias de viajes, empresas de transporte aéreo, terrestre y marítimo;
- 10) Personas naturales y jurídicas que se dediquen al envío y recepción de encomiendas y remesas;
- 11) Empresas constructoras;
- 12) Empresas privadas de seguridad e importadoras y comercializadoras de armas de fuego, municiones, explosivos y artículos similares;
- 13) Empresas hoteleras;
- 14) Partidos políticos;
- 15) Proveedores de servicios societarios y fideicomisos;
- 16) Organizaciones no gubernamentales;
- 17) Inversionistas nacionales e internacionales;
- 18) Droguerías, laboratorios farmacéuticos y cadenas de farmacias;
- 19) Asociaciones, consorcios y gremios empresariales; y,
- 20) Cualquier otra institución privada o de economía mixta, y sociedades mercantiles.

Así mismo los abogados, notarios, contadores y auditores tendrán la obligación de informar o reportar las transacciones que hagan o se realicen ante sus oficinas, mayores de diez mil dólares de los estados unidos de américa, conforme lo establece el art. 9 de la ley contra el Lavado de dinero.

Los sujetos obligados que no sean supervisados por institución oficial en su rubro ordinario de actividades únicamente estarán exentos de nombrar y tener un oficial de cumplimiento; por lo tanto, no se les releva del cumplimiento de las demás obligaciones que se aluden en el inciso segundo del presente artículo.

- Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.²⁶

Art. 1.- Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

Artículo 54.- La tasa del impuesto es el trece por ciento aplicable sobre la base imponible.

- Ley de Impuesto Sobre la Renta²⁷

Art. 1.- La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley.

Art. 2.- Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como:

- a) Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales;

- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)²⁸

Art. 2.- El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;

²⁶ Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo N°296, del 24 de Julio de 1992, publicado en el Diario Oficial N°143, publicación de 31 de Julio de 1992, tomo 316.

²⁷ Ley de Impuesto sobre la Renta. Decreto Legislativo N°134, 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N°242, publicación de 21 de diciembre de 1991, tomo 313.

²⁸ Ley del Seguro Social. Decreto Legislativo No. 1263 del 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial 226, Tomo 161 de 11 de diciembre de 1953.

- b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional,
- c) Maternidad;
- ch) Invalidez;
- d) Vejez;
- e) Muerte; y
- f) Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrá derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.

Art. 3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependan de un patrono.

Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinarán los reglamentos respectivos.

Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro.

Art. 48.- En caso de enfermedad, las personas cubiertas por el Seguro Social tendrán derecho, dentro de las limitaciones que fijen los reglamentos respectivos, a recibir servicios médicos, quirúrgicos, farmacéuticos, odontológicos, hospitalarios y de laboratorio, y los aparatos de prótesis y ortopedia que se juzguen necesarios.

El Instituto prestará los beneficios a que se refiere el inciso anterior, ya directamente ya por medio de las personas o entidades con las que se contrate el efecto. Cuando una enfermedad produzca una incapacidad temporal para el trabajo, los asegurados tendrán, además derecho

a un subsidio en dinero. En los reglamentos se determinará el momento en que empezarán a pagarse, la duración y el monto de los subsidios, debiendo fijarse este último de acuerdo con tablas que guarden relación con los salarios devengados, o ingresos percibidos.

- Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones (AFP)²⁹

Art. 1.- Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.

El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.

Art. 6.- Para los efectos de esta Ley, se entenderá por empleador tanto al patrono del sector privado como de las instituciones del Gobierno Central, Instituciones Descentralizadas no empresariales, municipalidades e instituciones del sector público con regímenes presupuestarios especiales.

Se considerarán trabajadores dependientes, los que tengan una relación de subordinación laboral tanto en el sector privado como en el sector público y municipal.

Cada vez que en esta Ley se haga referencia a los trabajadores independientes, se comprenderá a los salvadoreños domiciliados que no se encuentren en relación de subordinación laboral y a todos los salvadoreños no residentes.

Art. 7.- La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Institución Administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo.

²⁹ Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones. Decreto Legislativo No. 927 de 20 de diciembre de 1996 Diario Oficial 243 Tomo 333, de 23 de diciembre de 1996.

Todo empleador estará obligado a respetar la elección de la Institución Administradora hecha por el trabajador. En caso contrario, dicho empleador quedará sometido a las responsabilidades de carácter civil y administrativas derivadas de ello.

Si transcurridos treinta días a partir del inicio de la relación laboral el trabajador no hubiese elegido la Institución Administradora, su empleador estará obligado a afiliarlo en la que se encuentre adscrito el mayor número de sus trabajadores.

Toda persona sin relación de subordinación laboral quedará afiliada al Sistema, con la suscripción del contrato de afiliación en una Institución Administradora.

- Ley Orgánica de Aviación Civil³⁰

Art. 1.- La presente Ley rige la aviación civil en el territorio nacional, y tiene por objeto regular la explotación y uso o aprovechamiento del espacio aéreo de la República de El Salvador, respecto a la prestación y desarrollo de los servicios de transporte aéreo; asimismo, regula la construcción, rehabilitación, administración, operación y mantenimiento de aeródromos y helipuertos civiles.

El espacio aéreo del territorio salvadoreño está sujeto a la jurisdicción y soberanía nacional, de conformidad a lo establecido en el Artículo 84 de la Constitución de la República.

Art. 22.- La fijación de las tarifas y fletes de transporte aéreo en las actividades de la aviación civil comercial de pasajeros, carga y correo, tanto nacional como internacional, se efectuará libremente por las empresas operadoras del transporte aéreo, de acuerdo con las condiciones del mercado.

Las operadoras de transporte aéreo deberán registrar sus tarifas en la Autoridad de Aviación Civil (AAC) y ellas deberán describir clara y explícitamente las restricciones a que están sujetas y el tiempo en que las mismas permanecerán vigentes, así como las respectivas condiciones ofrecidas. Las restricciones deberán hacerse del conocimiento de los usuarios al momento de contratación del servicio.

³⁰ Ley Orgánica de aviación Civil. Decreto 582 de 18 de octubre de 2001, publicado en el Diario Oficial No. 198 Tomo No 353 19 de octubre del 2001

Por razones de interés nacional o de necesidad pública del estado, la AAC podrá fijar transitoriamente tarifas mínimas y máximas, incluyendo el establecimiento de los correspondientes mecanismos de ajuste, para el transporte aéreo nacional e internacional. Esto mismo procederá cuando no existieren condiciones de competencia en el mercado, para ello deberá solicitar opinión a la autoridad responsable de promover, proteger y garantizar la competencia, la cual será vinculante. Esta intervención se justificará en consideración a las distorsiones en el mercado, y su carácter transitorio permanecerá mientras existan tales distorsiones. la metodología para el establecimiento de las tarifas mínimas y máximas deberá considerar el análisis de servicios de transporte aéreo, nacional e internacional, que presenten características técnicas y operativas similares. Las tarifas mínimas y máximas deberán ser aprobadas por el Consejo Directivo de Aviación Civil (CDAC) con base a informe técnico del director ejecutivo, y las mismas deberán ser publicadas por la AAC previamente al inicio de su vigencia.

La AAC estará facultada para normar aspectos sobre materia de tarifas que no estén contemplados en los convenios internacionales; y para la determinación de las tarifas mínimas y máximas, así como para el ejercicio de una transparencia de la misma, las empresas operadoras de transporte aéreo deberán presentar a la AAC toda información que ésta estime procedente y que esté relacionada con el desarrollo de sus actividades, tanto técnica, comercial, legal, estadística, como económica y financieramente. La fijación de las tarifas mínimas y máximas y la intervención de la AAC deberá reglamentarse.

Fondos excedentes

Art. 42.- Se entiende por tránsito aéreo la operación de todas las aeronaves en vuelo y las que circulen por área de maniobras de un aeropuerto, aeródromo o helipuerto, de conformidad a la Ley.

Art. 43.- El tránsito aéreo deberá regularse de tal manera que se garantice el movimiento seguro y ordenado de las aeronaves que vuelan sobre el espacio aéreo de El Salvador.

Art. 60.- Son servicios de pasajeros, carga o correo, los prestados por empresas de transporte aéreo, mediante el pago de un precio o tarifa autorizadas por medio de un permiso de operación.

Art. 128.- Se entiende por contrato de transporte de carga, el acuerdo entre el transportista o porteador y el cargador o remitente, en virtud del cual, el primero se obliga frente al segundo a transportar de un lugar a otro por vía aérea, mediante el pago de un precio y bajo ciertas condiciones, determinados bienes para ser entregados al destinatario.

La carta de porte o guía aérea es el título del contrato de transporte aéreo de carga, que el porteador expide al cargador o remitente al recibir los bienes bajo su custodia, cuyo formato se sujetará a lo dispuesto en el siguiente artículo.

En todo caso, si el transportista o porteador acepta la carga sin que se expida una guía aérea o si ésta no contiene todos los requisitos señalados en el reglamento, el porteador no tendrá derecho de acogerse a disposición alguna que excluya o limite su responsabilidad.

Para los servicios de transporte aéreo internacional, el contrato de transporte de carga se sujetará a lo dispuesto en esta Ley y en los Tratados vigentes.

2. Marco institucional

ACL Group se encuentra regido por las siguientes leyes e instituciones:

LEYES	INSTITUCIONES
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional.
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
Código Tributario	Ministerio de Hacienda de El Salvador
Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos	Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador y la Fiscalía General de la República.
Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.	Ministerio de Hacienda de El Salvador.
Ley de Impuesto sobre la Renta.	Ministerio de Hacienda de El Salvador.
Ley del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero.

Ley Orgánica de Aviación Civil	Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA).
--------------------------------	--

Tabla N°1: Marco Institucional de ACL Group.

D. GENERALIDADES DE LAS HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

a) Generalidades de la Administración.

1. Antecedentes.³¹

Se ha destacado la idea básica de que la administración existe desde que el hombre conformó las primeras sociedades; por tanto, las herramientas administrativas se pueden considerar un desarrollo humano al dominarlas y difundirlas en una comunidad para mejorar su calidad de vida y su producción. Un sinnúmero de hechos históricos demuestra que el hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente. Poco a poco, la humanidad ha llegado a conclusiones sobre cómo debe organizarse para producir lo que necesita; asimismo, ha aprendido de sus fracasos y éxitos. Por esto, de manera gradual creó una teoría empírica que se transmitió de una generación a otra en las condiciones específicas de cada pueblo.

Desde el momento en que tuvieron que hacer una tarea ardua o pesada, como cazar, mover una roca o recolectar sus alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para alcanzar lo que deseaban, y en la medida en que su labor era más difícil, requirieron una mejor organización. Entonces surgieron los líderes que dirigían operaciones como la caza de un mamut o la construcción de una pirámide, dentro de los grupos más evolucionados.

En esos actos hubo planeación y organización, para lo cual era necesaria la división del trabajo; además, siempre hubo líderes que guiaban a los demás en el desempeño de las labores cotidianas. Con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones se desarrollaron estructuras y organizaciones sociales, hasta alcanzar el estado actual.

³¹ Hernández, S. (2006). Orígenes de la administración. Introducción a la administración (p. 43). México: McGraw-Hill.

2. Concepto de Administración

“Conjunto de actividades dirigidas a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización.”³²

“Es la disciplina profesional que se dedica al estudio y formación de especialistas en dirigir el trabajo humano en equipo con el fin de elevar la competitividad de los organismos sociales productivos del sector público y privado”.³³

Como grupo concluimos que, administración es crear un ambiente en el que las personas puedan desarrollarse permitiendo el logro de objetivos de manera eficiente en una organización.

b) Generalidades de la Administración de Recursos Humanos

1. Antecedentes³⁴

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales.

Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos, para aminorar sus diferencias. Ese interlocutor era un área

³² Oliveira R. (2002). Administración. Teorías de la Administración (p. 6). International Thomson Editores, S.A. de C.V.

³³ Hernández, S. (2006). Administración profesional. Introducción a la administración (p. 4). México: McGraw-Hill.

³⁴ Chiavenato, I. (2007, 8ª edición). La interacción entre personas y empresas. En Administración de Recursos Humanos ("pp" 2-3). México: Mc Graw Hill.

que recibía el nombre de Relaciones Industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto.

Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambió radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación. Alrededor de la década de 1950, se le llamó administración de personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente, de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente.

Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional; como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos. Así, a partir de la década de 1970, surgió el concepto de administración de recursos humanos, aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización.

A pesar de que la ARH abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de ARH. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente), las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, parece que es mejor hablar de administración de

personas para resaltar la administración con las personas, como socios; y no de las personas, como recursos.

2. Conceptos

- “Es la utilización de los recursos humanos de una empresa para lograr objetivos organizacionales.”³⁵
- “Se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para dirigir los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización”.³⁶

Como grupo concluimos que, la administración de Recursos Humanos es la encargada de integrar y coordinar al personal, proveyéndoles los recursos necesarios para desarrollar sus habilidades y competencias para el logro de los objetivos organizacionales.

3. Importancia

Como grupo se considera que, la importancia de la administración de recursos humanos es proveer el recurso humano necesario mediante procesos ordenados, garantizando la selección efectiva del personal, a su vez permitiendo que los empleados se desarrollen, proveyéndoles las herramientas necesarias en su puesto de trabajo y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

³⁵ R. Wayne Mondy & Robert M. Noe. (2005, Novena edición). Administración estratégica de recursos humanos: una perspectiva general. En Administración de Recursos Humanos (p.4). México: Pearson .

³⁶ Dessler, G. (2011, 5ta. Edición). La Administración de Recursos Humanos en la Actualidad. En Administración de Recursos Humanos (p. 2). México: Pearson Education, Inc.

4. Objetivo

Anticipar las necesidades de la fuerza laboral, administrar a los empleados actuales y atraer a individuos altamente capacitados, así como integrarlos y fomentar su desarrollo para lograr la máxima productividad de la fuerza laboral.³⁷

5. Políticas de recursos humanos³⁸

Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Ofrecen respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales. Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Varían en gran medida de una organización a otra.

6. Funciones³⁹

Las personas que participan en la administración de recursos humanos trabajan a través de un sistema integrado, cinco áreas funcionales se relacionan con la ARH eficaz: proceso empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados.

³⁷ R. Wayne Mondy & Robert M. Noe (2011, 5ta Edición). Análisis de puestos, planeación estratégica y planeación de recursos humanos. En Administración de Recursos Humanos (p. 103). México: Pearson.

³⁸ Chiavenato, I. (2011, 9na Edición). La administración de Recursos Humanos. En Administración de Recursos Humanos (p. 102). México: Mc Graw Hill.

³⁹ R. Wayne Mondy & Robert M. Noe. (2005, Novena edición). Administración estratégica de recursos humanos: una perspectiva general. En n Administración de Recursos Humanos (pp. 5-7). México: Pearson.

Proceso empleo:

El proceso a través del cual una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las habilidades necesarias en los empleos correctos, en el momento oportuno, para lograr los objetivos de la organización.

Desarrollo de recursos humanos (DRH):

Es una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no sólo en capacitación y desarrollo, sino también en la planeación de carreras individuales, actividades de desarrollo y evaluación del desempeño.

Compensaciones y prestaciones:

Es el total de todas las gratificaciones proporcionadas a los empleados como pago por sus servicios. Puede ser única o una combinación de lo siguiente:

- Sueldo: el dinero que una persona recibe por desempeñar un trabajo.
- Prestaciones: remuneraciones económicas adicionales distintas al sueldo base, incluyendo vacaciones pagadas, incapacidad por enfermedad, días festivos y seguro médico.
- Gratificaciones no económicas: recompensas no monetarias, como disfrute del trabajo realizado o un ambiente laboral satisfactorio que proporciona flexibilidad.

Seguridad social y salud:

La seguridad social implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo. La salud se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional de los empleados. Estos aspectos son importantes porque los empleados que trabajan en un ambiente seguro y gozan de buena salud tienen más posibilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo a la organización.

Investigación de recursos humanos

La investigación sobre seguridad social en el trabajo puede identificar las causas de ciertos accidentes laborales. Las causas de problemas como ausentismo o numerosas quejas pueden

ser difíciles de identificar, sin embargo, cuando ocurren, la investigación de recursos humanos puede detectar las causas y posibles soluciones.

Interrelaciones de las funciones de la ARH

Todas las áreas funcionales de la ARH están interrelacionadas. La gerencia debe reconocer que las decisiones que se tomen en un área afectarán a las demás.

7. Dificultades en la administración de recursos humanos⁴⁰

Las dificultades básicas del área de Recursos Humanos son:

1. El área de Recursos Humanos trata con recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas.
2. Los recursos humanos no se encuentran sólo dentro de la jurisdicción del área de Recursos Humanos, sino sobre todo en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes, quienes son responsables directos de sus subordinados.
3. El área de Recursos Humanos se preocupa principalmente de la eficiencia y la eficacia. Sin embargo, lo más importante es que no puede controlar los eventos o condiciones que las producen. Esto se debe a que los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y la conducta heterogénea de los participantes.
4. Uno de los aspectos más críticos del área de Recursos Humanos estriba en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo. El área de Recursos Humanos tiene muchos desafíos y riesgos no controlados o no controlables.

c) Herramientas básicas para la función de Administración de Recursos Humanos.

La ARH está compuesta por distintas herramientas que ayudan a cumplir con sus funciones dentro de la organización, para implementar las herramientas es necesario contar con un

⁴⁰ Chiavenato, I. (2011, 9na Edición). La administración de Recursos Humanos. En Administración de Recursos Humanos (p. 105). México: Mc Graw Hill.

departamento que sea el encargado de desarrollar todas las actividades y procesos que corresponden a dicha área.

Entre las herramientas utilizadas para la administración del recurso humano están los manuales administrativos:

1. Manuales administrativos

1.1. Antecedentes⁴¹

Los antecedentes históricos de los manuales como herramienta en la administración son relativamente recientes. Fue durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas maneras de operar una organización, por ejemplo, circulares, memorandos, instrucciones internas, reglamentos, etcétera. La necesidad de personal capacitado durante la guerra generó la necesidad de que se elaboraran manuales detallados, ante la escasez y la urgencia de personal capacitado. Podría decirse que cada individuo que trabajaba en las oficinas del ejército estaba familiarizado con manuales. Esta herramienta resolvía problemas de adiestramiento, especialmente a larga distancia, así como de supervisión. Se lograba al mismo tiempo la uniformidad en la ejecución de tareas de manera óptima, tan importantes en el ejército. Es innegable que los manuales fueron de gran utilidad en el adiestramiento de nuevo personal cuyo trabajo se habría realizado de otra manera, estancado por la escasez de supervisores preparados, que prevalecía en aquel tiempo, según M. G. Kellog.

Los manuales administrativos comenzaron a utilizarse en las empresas en la década de los cincuenta. Aunque se tiene conocimiento sobre empresas donde se aplicaban algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones sobre ciertas formas de operar de una empresa, por ejemplo, organización, instrucciones internas, operaciones. Durante la década de los sesenta, con el diseño e implantación de estas herramientas

⁴¹ Rodríguez V. J. (2012). Manuales Administrativos. En Cómo elaborar y usar los manuales administrativos (pp.59-60). México: Cengage Learning Editores.

administrativas fue posible en las empresas llevar a cabo un control tanto del personal como de la estructura orgánica, los procedimientos, las políticas y otras prácticas de un organismo social de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

En su inicio los manuales elaborados contenían defectos, esto se debía a una falta de sistematización y de técnica para su elaboración, pero es innegable que fueron de gran utilidad en la capacitación de personal recientemente contratado y por la escasez de jefes de área bien preparados, que prevalecía en aquella época.

Con el transcurrir del tiempo, en la década de los setenta se fueron elaborando manuales administrativos más técnicos, claros, concisos, prácticos y sobre todo aplicando cierta metodología. Además, con el desarrollo de instrumentos técnicos fue posible llevar a cabo un control tanto de personal que labora en una empresa, como la estructura organizacional, la estructura procedimental, las políticas y otras prácticas de una manera sencilla, directa, uniforme y autorizada por la gerencia general.

En la década de los ochenta se desarrollaron aún más los instrumentos metodológicos y la preparación de manuales administrativos se adaptaron para ser más técnicos y prácticos. Además, comenzaron a aplicarse los manuales a diversas áreas funcionales (producción, comercialización, finanzas, personal, etc.), en todo tipo y tamaño de empresas. Durante la década de los noventa, con la llegada de la cultura de la calidad se incrementó la cantidad de manuales administrativos de calidad en las organizaciones (públicas y privadas) y su preparación se ha multiplicado con rapidez. En la primera década del siglo XXI, se observó en las organizaciones la necesidad de contar con manuales administrativos, lo que se ha vuelto un imperativo para todo tipo y tamaño de empresas por diversas causas: el volumen de las operaciones, el incremento de personal, la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras (organizacional y procedimental). Esto hace imprescindible el uso de medios administrativos que faciliten el cumplimiento de las funciones, la descentralización, la mejor participación del recurso humano y el logro de objetivos organizacionales.

1.2. Concepto.

“Es un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.”⁴²

1.3. Importancia.

Debido a la complejidad de las estructuras organizacionales, el volumen de sus operaciones, los recursos que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología, obligan a las empresas a usar manuales administrativos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, porque en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes. Para usarlos se incluye un procedimiento por el cual se analiza con precisión y profundidad el marco de referencia para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanente.

Es un hecho que los manuales administrativos representan un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño por encima del estándar regular.⁴³

En esencia, los manuales administrativos son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas. Es una gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados. Los manuales administrativos liberan a los administradores o gerentes de tener que repetir explicaciones o

⁴² Rodríguez V. J. (2012). Manuales Administrativos. En Cómo elaborar y usar los manuales administrativos (p. 60). México: Cengage Learning Editores.

⁴³ Franklin, E.. (2009, 3ª edición). Manuales administrativos. En Organización de empresas (p. 244). México: McGraw-Hill.

instrucciones similares. La uniformidad, la accesibilidad y la reflexión están entre las ventajas de los manuales.⁴⁴

1.4. Objetivos ⁴⁵

Los objetivos que se pueden lograr con la preparación de manuales administrativos son los siguientes:

- Estimular la uniformidad.
- Eliminar la confusión.
- Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones.
- Disminuir la carga de supervisión.
- Servir de base para la capacitación del personal.
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.
- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento.

1.5. Clasificación de los manuales⁴⁶

Por su contenido

- Manual de historia: Su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo: comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado, contribuye a que el personal comprenda mejor a la organización y lo motiva a sentirse parte de ella.

⁴⁴ Rodríguez V. J. (2012). Manuales Administrativos. En Cómo elaborar y usar los manuales administrativos (p. 61). México: Cengage Learning Editores.

⁴⁵ Ibid p. 64.

⁴⁶ Rodríguez V. J. (2012). Manuales Administrativos. En Cómo elaborar y usar los manuales administrativos(pp.68-71). México: Cengage Learning Editores.

- Manual de organización: Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.
- Manual de políticas: Se propone describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.
- Manual de procedimientos: Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal cómo hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual aumenta la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.
- Manual de contenido múltiple: Cuando el volumen de actividades, la cantidad de personal o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo. Un ejemplo de manual de contenido múltiple es el de políticas y procedimientos, en él, se combinan dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, en un manual de este tipo se pueden combinar dos o más conceptos, que se deben separar en secciones.

Por función específica

- Manual de producción: Su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación; es decir, la inspección, la ingeniería industrial y el control de producción.

- Manual de compras: Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.
- Manual de ventas: Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.) con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
- Manual de finanzas. Su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración; contiene numerosas instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que tengan que ver con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- Manual de contabilidad: Su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad. Este manual puede contener aspectos como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, entre otros.
- Manual de crédito y cobranza: Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.
- Manual de personal: Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, etcétera.
- Manual técnico: Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal relacionado con esa función. Un ejemplo de este tipo de manual es el manual técnico de sistemas y procedimientos.
- Manual de adiestramiento o instructivo: Su objetivo es explicar los procesos, labores y rutinas de un puesto en particular; por lo común es más detallado que un manual de

procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario sabe muy poco o nada de los temas que en él se explican.

1.6. Manuales para la función de Administración de Recursos Humanos

1.6.1. Manual de Recursos Humanos

El manual contiene la descripción de distintos procedimientos que deben ser realizados por el área de recursos humanos, permitiendo que la persona encargada posea un marco de referencia para llevar a cabo sus tareas, algunos de estos son:

- **Reclutamiento**

“Es atraer a las personas de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización”.⁴⁷

Como grupo consideramos que, el reclutamiento es un proceso en el que la empresa desarrolla actividades con el fin de conocer a los posibles candidatos a ocupar un puesto vacante.

Proceso de reclutamiento⁴⁸

Publicación de solicitud de personal: es un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en la cual se necesitará el empleado y otros detalles más. Con esta información, los administradores se pueden referir a la descripción de puesto apropiada para determinar las cualidades que necesita la persona contratada.

⁴⁷ Mondy, R. (2010, 11ª edición). Reclutamiento. En Administración de recursos humanos (p. 128). México: Pearson Educación.

⁴⁸ Ibid, p. 132

Búsqueda de fuentes internas: El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si dentro de la empresa se encuentran disponibles los empleados calificados o si se procede al siguiente paso.

Búsqueda de fuentes externas: Pueden ser localizadas en colegios, universidades y otras organizaciones. En virtud del alto costo del reclutamiento, las organizaciones necesitan usar las fuentes y los métodos de reclutamiento más productivos que estén disponibles.

Selección preliminar: La empresa examina los curriculums de los candidatos al puesto y selecciona a aquellos que cumplen con los criterios deseados.

Convocatoria: Es cuando los candidatos previamente seleccionados responden a los esfuerzos de reclutamiento de la empresa mediante la entrega de datos profesionales y personales.

Medios de reclutamiento ⁴⁹

"Son los medios específicos que se utilizan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa. Existen dos métodos de reclutamiento: interno y externo.

Medios de reclutamiento interno: La administración debe ser capaz de identificar a los empleados actuales que sean capaces de ocupar las vacantes a medida que éstas se encuentren disponibles. Las herramientas de utilidad que se usan para el reclutamiento interno incluyen las bases de datos de los empleados, los anuncios de puestos y los procedimientos de ofertas de puestos.

Medios de reclutamiento externo: En ocasiones, una empresa debe buscar más allá de sus fronteras para encontrar empleados, en especial cuando expande su fuerza de trabajo. El reclutamiento externo es necesario para:

1. Llenar los puestos de trabajo de nivel básico
2. Adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales

⁴⁹ R. Wayne Mondy & Robert M. Noe (2011, 5ta Edición). Dotación de Personal, En Administración de Recursos Humanos (pp. 136-137). México: Pearson

3. Contratar empleados con diferentes antecedentes para obtener así una diversidad de ideas.

Fuentes de reclutamiento⁵⁰

Son los espacios donde se localizan los candidatos calificados, como las universidades o los competidores. El aprovechamiento de las fuentes productivas de solicitantes son factores esenciales para maximizar la eficiencia y la efectividad del reclutamiento. Cuando una empresa identifica las fuentes de candidatos, usará los métodos apropiados para el reclutamiento, ya sea interno o externo, para lograr los objetivos que persigue. Un candidato responde a los esfuerzos de reclutamiento de la empresa mediante la entrega de datos profesionales y personales, ya sea en una solicitud de empleo o en un currículum, dependiendo de la política de la compañía.

- **Selección**

“Es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, a la persona que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización.”⁵¹

Proceso de selección⁵²

Entrevista preliminar: Tiene como objeto detectar de manera general y en el menor tiempo posible los aspectos del candidato y su relación con los requerimientos del puesto.

Solicitud de empleo: Los aspirantes llenan una solicitud de empleo de la compañía o entregan un currículum.

Pruebas de selección: Buscan información complementaria a la entrevista de trabajo, evaluando en la práctica las capacidades, actitudes y aptitudes de la persona entrevistada.

El encargado ofrece el puesto de trabajo respectivo al candidato que obtuvo éxito. Es posible que un candidato pueda ser rechazado en cualquier momento durante el proceso de selección. Hasta cierto punto, cuantas más herramientas de investigación se usen para evaluar la posibilidad de que un candidato se adapte al puesto de trabajo, mayores serán las

⁵⁰ Mondy, R. (2010, 11ª edición). Selección. En Administración de recursos humanos (p. 132). México: Pearson Educación.

⁵¹ Ibid. p. 158.

⁵² Ibid. p. 160.

probabilidades de tomar una buena decisión de selección.

Tipos de pruebas de selección⁵³

Pruebas de aptitudes cognitivas: Son aquellas que determinan las habilidades generales de razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal, así como las habilidades numéricas.

Pruebas de habilidades psicomotrices: Son aquellas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza.

Pruebas de muestras de trabajo: Son aquellas que requieren que un candidato ejecute una tarea o un conjunto de tareas que son representativas de un puesto.

Pruebas de interés vocacional: Son aquellas que indican la ocupación en la cual una persona está más interesada y en la que probablemente se sentirá más satisfecha. Estas pruebas comparan los intereses de un individuo con los de los empleados que han tenido éxito en un puesto específico.

Pruebas de personalidad: Son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo. Las pruebas de personalidad, a diferencia de las pruebas de habilidades, no están restringidas por el tiempo y no miden las habilidades específicas para la resolución de problemas

Pruebas genéticas: Las pruebas genéticas se aplican para identificar la predisposición a enfermedades hereditarias, incluyendo el cáncer, las enfermedades cardíacas, los trastornos neurológicos y las enfermedades congénitas.

Prueba del polígrafo: Durante muchos años, otro medio que se ha usado para verificar la información de los antecedentes es el polígrafo o detector de mentiras. El objetivo al usar el polígrafo es el de confirmar o refutar la información contenida en la solicitud de empleo de un candidato.

⁵³Mondy, R. (2010, 11ª edición). Selección. En Administración de recursos humanos (pp. 170-171). México: Pearson Educación.

Pruebas en línea: Las organizaciones están usando Internet en forma creciente para someter a prueba diversas habilidades requeridas en los candidatos.

- **Contratación**

Como grupo consideramos que, la contratación consiste en el cierre de todo el proceso de reclutamiento y selección y la formalización de la entrada del candidato como empleado. El encargado ofrece el puesto de trabajo respectivo al candidato que obtuvo éxito en el proceso de selección. En esta etapa se firma el contrato y se aplican los ajustes legales necesarios.

Hay muchas maneras de mejorar la productividad, pero ninguna de ellas es más poderosa que tomar una decisión correcta de contratación. Una empresa que selecciona empleados de alta calidad cosecha beneficios sustanciales, los cuales se registrarán durante cada año que el empleado esté en la nómina. Una mala contratación puede dañar la moral de todo el personal, especialmente en una situación en la cual el trabajo de equipo es vital.⁵⁴

Contrato de trabajo

El contrato tiene por objeto la prestación de un servicio de forma personal, voluntaria, remunerada, por cuenta de una tercera persona y dentro de su ámbito de dirección y organización, y otra que recibe los frutos del trabajo, el cual se denomina empleador o empresario.⁵⁵

Tipos de contratos de trabajo

Según el Código de Trabajo, los tipos de contrato pueden ser los siguientes:

Contrato individual

Art. 17.- Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la

54 Mondy, R. (2010, 11ª edición). Selección. En Administración de recursos humanos (p. 158). México: Pearson Educación.

55 Desconocido. (2020). Contrato de trabajo. julio 01, 2020, de Diccionario prehispánico jurídico Sitio web: <https://dpej.rae.es/lema/contrato-de-trabajo>

dependencia de éstos y mediante un salario. Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador.⁵⁶

Contrato colectivo

Art. 269.- El contrato colectivo de trabajo se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores, por una parte, y un patrono, por la otra. Cuando los trabajadores afiliados a un sindicato presten sus servicios a diversos patronos, el sindicato podrá celebrar contratos colectivos con cada uno de éstos, siempre que estén obligados a contratar.⁵⁷

Prestaciones de ley

La mayoría de las organizaciones reconocen que tienen la responsabilidad de brindar a sus empleados seguros y otros programas encaminados a mejorar su salud, seguridad y bienestar general. Estos programas, incluyen todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa.⁵⁸

Las prestaciones de Ley en El Salvador son:

- Pago oportuno
- Horas extras
- Pensiones
- Seguro Social
- Licencia por embarazo
- Pago de vacaciones y días libres
- Aguinaldos y bonos
- Indemnización por despido o renuncia

⁵⁶ Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 15, de 23 de junio de 1972 Diario Oficial No.142, Publicación de 31 de julio de 1972, Tomo 236

⁵⁷ Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 15, de 23 de junio de 1972 Diario Oficial No.142, Publicación de 31 de julio de 1972, Tomo 236

⁵⁸ Mondy, R. (2010, 11ª edición). Prestaciones, remuneración no financiera y otros aspectos de la remuneración. En Administración de recursos humanos (p. 304). México: Pearson Educación.

- **Inducción**

“Es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo.”⁵⁹

Propósitos de la inducción⁶⁰

La situación del empleo: Desde el inicio de la relación laboral, es de utilidad para el empleado saber cómo se ajusta su puesto de trabajo dentro de la estructura y las metas organizacionales de la empresa.

Cultura corporativa: La cultura de la empresa refleja la forma como se hacen las cosas. Esto se relaciona con múltiples aspectos, desde la manera en la que se visten los empleados hasta la forma en la que hablan.

Socialización: Para reducir la ansiedad que suelen experimentar los empleados nuevos, la compañía debe tomar medidas para integrarlos dentro de la organización informal. Algunas organizaciones encuentran que los empleados que han tomado programas de socialización, incluyendo los temas de política y administración de carreras, tienen un mejor desempeño que aquellos que no han llevado tal capacitación.

- **Capacitación**

Pretende ayudar a los aprendices a adquirir los conocimientos y las habilidades necesarias para sus puestos de trabajo actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del puesto de trabajo actual.⁶¹

Como grupo concluimos que, es una actividad que la organización ofrece a sus empleados para que puedan ampliar sus conocimientos en una determinada área de su puesto de trabajo para facilitar el desarrollo de sus tareas.

⁵⁹ Mondy, R. (2010, 11ª edición). Prestaciones, remuneración no financiera y otros aspectos de la remuneración. En Administración de recursos humanos (p. 210). México: Pearson Educación.

⁶⁰ Mondy, R. (2010, 11ª edición). Capacitación y desarrollo. En Administración de recursos humanos (p. 211). México: Pearson Educación.

⁶¹ Ibid. p. 219.

Métodos de capacitación⁶²

- Cursos impartidos por instructores: Una ventaja de la capacitación y el desarrollo impartidos por instructores es que se puede transmitir una gran cantidad de información en un periodo relativamente corto. La eficacia de este tipo de programas mejora cuando los grupos son lo suficientemente pequeños para permitir las discusiones, y cuando el instructor es capaz de captar la imaginación de la clase y usar los recursos multimedia de una manera apropiada.
- Estudio de caso: Es un método de capacitación y desarrollo en el cual los aprendices estudian la información contenida en un caso expuesto y toman decisiones con base en el mismo.
- Modelo de comportamiento: Es un método de capacitación y desarrollo que permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamientos de otros para mostrar a los administradores cómo afrontar diversas situaciones.
- Representación de funciones: Un método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes que respondan a los problemas específicos que pudieran encontrar en sus puestos de trabajo mediante la representación de situaciones del mundo real.
- Juego de negocios: Son un método de capacitación y desarrollo que permite a los participantes asumir papeles como el del presidente, contralor o vicepresidente de marketing de dos o más organizaciones hipotéticas y competir entre sí mediante la manipulación de factores selectos en una situación particular de negocios.
- Capacitación en el puesto de trabajo: Es un método informal de capacitación y desarrollo que permite a un empleado aprender las tareas de un puesto de trabajo mediante la ejecución real de las mismas.
- Rotación de puestos: Es un método de capacitación y desarrollo en el cual los empleados se desplazan de un puesto de trabajo a otro para ampliar su experiencia.

⁶² Mondy, R. (2010, 11ª edición). Capacitación y desarrollo. En Administración de recursos humanos (pp. 203-205.). México: Pearson Educación.

- Trabajo como becarios: Los periodos como becario son un método de capacitación y desarrollo que permite a los participantes integrar la teoría aprendida en el salón de clases con las prácticas de negocios.

1.6.2. Manual de evaluación de desempeño

Evaluación Del Desempeño

- **Antecedentes**⁶³

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación. El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que considerara que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas y que, de lo contrario, ésta le resultaría inaccesible al superior.

Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones.

A principios del siglo XX, la Escuela de la Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de

⁶³ Chiavenato, I. (2007, 8ª edición). Evaluación del desempeño. En Administración de Recursos Humanos (pp. 242-243). México: McGraw-Hill.

energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento. Con el transcurso del tiempo, se comprobó que las organizaciones habían conseguido resolver los problemas relacionados con la primera variable (la máquina), pero no se había logrado ningún progreso en la segunda variable: el hombre. La eficiencia de las organizaciones seguía siendo una buena intención.

Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre. Toda la secuencia posterior de teorías de la administración y la organización que fueron surgiendo tuvo un efecto contundente: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel para dar dinamismo a los demás recursos de la organización. Sin embargo, no se podía dejar ese papel a la suerte. No sólo era necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también había que evaluarlo y orientarlo hacia determinados objetivos comunes.

- **Concepto**

“Evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares.”⁶⁴

- **Importancia**⁶⁵

Existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos.

- Las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario.
- La evaluación permite al jefe y al subalterno desarrollar un plan para corregir cualquiera de las deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta.

⁶⁴ Dessler, G. & Varela, R. (2011, 5ª edición). Administración y evaluación del desempeño. En Administración de recursos humanos (p. 222). México: Pearson Educación.

⁶⁵ Ibid. p. 227.

- Las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas.

- **Objetivos** ⁶⁶

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos:

1. Adecuación del individuo al puesto.
2. Capacitación.
3. Promoción.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Autoperfeccionamiento del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

⁶⁶ Chiavenato, I. (2011, 9ª edición). Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos Humanos (pp. 205-206). México: McGraw-Hill.

Métodos de evaluación de desempeño

- **Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas**

Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores.⁶⁷

- **Método de elección forzosa**

El método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa.⁶⁸

- **Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo**

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.⁶⁹

⁶⁷ Chiavenato, I. (2007, 8ª edición). Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos Humanos (p. 249). México: McGraw-Hill

⁶⁸ Ibid. p. 255

⁶⁹ Chiavenato, I. (2007, 8ª edición). Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos Humanos (p. 257). México: McGraw-Hill

- **Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos**

método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas.⁷⁰

- **Método de comparación de pares**

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.⁷¹

- **Método de frases descriptivas**

Este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”).⁷²

Proceso de evaluación del desempeño

- **Identificar las metas específicas del desempeño:** Es probable que un sistema de evaluación no logre atender con eficacia a todos los propósitos deseados; por consiguiente, la administración debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista.

⁷⁰ Ibid. p. 259

⁷¹ Ibid. p. 260

⁷² Ibid. p. 261

- **Establecimiento de los criterios de desempeño:** Se ejecuta el trabajo y el supervisor evalúa el desempeño.
- **Revisión conjunta del desempeño:** Al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan en forma conjunta el desempeño.⁷³

1.6.3. Manual de Bienvenida

“Es una guía breve para nuevos empleados con información muy útil sobre la empresa a la que se incorporan y su objetivo principal es facilitar una rápida adaptación a la compañía.”

⁷⁴

El manual contiene lo siguiente:

- **Carta de bienvenida**

Generalmente a cargo del director general o responsable de la organización.⁷⁵

- **Antecedentes**

Son todas aquellas actividades desplegadas hasta un momento determinado. Debemos situarnos en el presente para hablar del pasado, del camino ya recorrido por la empresa, que se traduce en experiencias, vivencias y crecimiento.⁷⁶

- **Misión**

Es el camino que recorrerá la empresa para hacer realidad su visión, es decir, la misión se sitúa en el presente y la visión proyectará a un futuro.⁷⁷

⁷³ Mondy, R. (2010, 11ª edición). Administración y evaluación del desempeño. En Administración de recursos humanos (p. 242). México: Pearson Educación.

⁷⁴González, A. (2018). Cómo elaborar un Manual de Bienvenida – whitepaper. octubre 10, 2020, de Grupo binternacional Sitio web: <https://binternacional.net/elaborar-manual-bienvenida-whitepaper/>

⁷⁵ Desconocido. (2017). ¿Por qué es importante el manual de bienvenida en una compañía? 10 octubre, 2020, de Remica S.A. Sitio web: <https://remicaempleo.es/manual-de-bienvenida-en-una-compania/>

⁷⁶ Desconocido. Descubre qué son los antecedentes de una empresa. octubre 10, 2020, de Desconocido Sitio web: <https://10empresa.com/manual-organizacion/antecedentes/>

⁷⁷ Trenza, A. (2020). Misión, visión y valores de una empresa. octubre 10, 2020, de Ana Trenza mis finanzas Sitio web: <https://anatrenza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/>

- **Visión**

Es lo que se visualiza a futuro, la imagen que se tiene de la empresa en el largo plazo. Con ella se describe hacia dónde se dirige.⁷⁸

- **Valores**

Consiste en establecer las prioridades, principios, límites y criterios éticos y morales que van a regir el día a día del trabajo y son un conjunto de principios que regulan el código de conducta de la empresa.⁷⁹

- **Objetivos**

Son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos y capacidades con los que dispone o planea disponer.⁸⁰

- **Estructura Organizativa**

Es el sistema jerárquico escogido para gestionar el personal y los medios de una organización. Gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa. El reparto del trabajo en áreas o departamentos se observa en un organigrama.⁸¹

- **Servicios que Ofrece**

En este apartado se detalla las funciones principales que la empresa posee y como están divididas.⁸²

⁷⁸ Trenza, A. (2020). Misión, visión y valores de una empresa. octubre 10, 2020, de Ana Trenza mis finanzas Sitio web: <https://anatrenza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/>

⁷⁹ Trenza, A.. (2020). Misión, visión y valores de una empresa. octubre 10, 2020, de Ana Trenza mis finanzas Sitio web: <https://anatrenza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/>

⁸⁰ Arturo K. (2020). Los objetivos de una empresa: definición, características, tipos y ejemplos. octubre 10, 2020, de CreceNegocios Sitio web: <https://www.crecenegocios.com/objetivos-de-una-empresa/>

⁸¹ Desconocido. Qué es la estructura organizacional. octubre 10, 2020, de Bizneo Sitio web: <https://www.bizneo.com/blog/estructura-organizacional/>

⁸² Desconocido. (2018). Prestaciones y beneficios para retener tu capital humano. octubre 10, 2020, de Adecco Sitio web: <https://blog.adecco.com.mx/2018/07/27/prestaciones-y-beneficios-para-retener-tu-capital-humano/>

- **Ausentismo**

Designa las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los periodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo, ya sea por falta, retardo o algún otro motivo.⁸³

- **Sanciones**

Son castigos o penalizaciones, reales o potenciales, para inhibir comportamientos.

Para operar con ciertos estándares, las organizaciones en ocasiones cuentan con un sistema de premios (es decir, de incentivos para estimular determinados comportamientos) y de sanciones (castigos o penalizaciones, reales o potenciales, para inhibir comportamientos).⁸⁴

1.6.4. Manual de Organización.

Definición

Como grupo consideramos que, el Manual de organización es un documento que contiene información actualizada sobre las funciones generales y específicas de cada unidad dentro de la organización, colocando los distintos niveles jerárquicos existentes y las dependencias de las unidades.

El manual contiene lo siguiente:

- **Estructura orgánica:**

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama.⁸⁵

⁸³ Chiavenato, I. (2011, 9na Edición). Subsistema de provisión de recursos humanos. En Administración de Recursos Humanos (p. 124). México: Mc Graw Hill.

⁸⁴ Chiavenato, I. (2011, 9ª edición). Evaluación del desempeño. En Administración de Recursos Humanos (p. 228). México: McGraw-Hill.

⁸⁵ Franklin, E. (2009, 3ª edición). Manuales administrativos. En Organización de empresas (p. 153). México: McGraw-Hill.

- **Funciones:**

Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.⁸⁶

1.6.5. Manual de Descripción de puestos

Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.⁸⁷

El contenido del Manual es el siguiente:

- **Estructura orgánica**⁸⁸:

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Análisis y Descripción De Puestos

Análisis de puestos: Es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.⁸⁹

Como grupo consideramos que, el Análisis de puestos es un procedimiento utilizado para definir las tareas y actividades de los puestos, tomando en cuenta las capacidades, experiencias de las personas que desempeñarán los puestos.

⁸⁶ Ibid. p. 153.

⁸⁷ Franklin, E.. (2009, 3ª edición). Manuales administrativos. En Organización de empresas (p. 246). México: McGraw-Hill.

⁸⁸ Ibid. p. 250.

⁸⁹ Mondy, R. (2010, 11ª edición). Análisis de puestos, planeación estratégica y planeación de recursos humanos. En Administración de recursos humanos (p. 92). México: Pearson Educación.

Descripción de puestos: Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa.⁹⁰

Como grupo consideramos que, la descripción de puestos es la explicación de las tareas y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo que se encuentran dentro de la empresa.

- **Higiene y Seguridad Ocupacional**

Higiene Ocupacional:

“Conjunto de medidas técnicas y organizativas orientadas al reconocimiento, evaluación y control de los contaminantes presentes en los lugares de trabajo que puedan ocasionar enfermedades.”⁹¹

Seguridad Ocupacional:

“Conjunto de medidas o acciones para identificar los riesgos de sufrir accidentes a que se encuentran expuestos los trabajadores con el fin de prevenirlos y eliminarlos.”⁹²

Factores para la aplicación de Higiene y Seguridad Ocupacional⁹³

- Identificar los riesgos.
- Evaluar los riesgos identificados que no se pueden evitar.
- Aplicar las medidas para evitarlos.
- Eliminar el riesgo.
- Controlar el riesgo a través de medidas de ingeniería cuando éste por el proceso que se realiza no permite ser eliminado.

⁹⁰ Franklin, E.. (2009, 3ª edición). Manuales administrativos. En Organización de empresas (p. 253). México: McGraw-Hill.

⁹¹ Desconocido. (2015). Conceptos generales de seguridad y salud ocupacional (glosario). septiembre 18, 2020, de Centro Nacional de Registros Sitio web: <https://www.cnr.gob.sv/conceptos-generales-de-seguridad-y-salud-ocupacional-glosario/>

⁹² Desconocido. (2015). Conceptos generales de seguridad y salud ocupacional (glosario). septiembre 18, 2020, de Centro Nacional de Registros Sitio web: <https://www.cnr.gob.sv/conceptos-generales-de-seguridad-y-salud-ocupacional-glosario/>

⁹³ López, N. (2019). La importancia de que exista una Política de Salud y Seguridad Ocupacional en los lugares de trabajo. septiembre 18, 2020, de Ministerio de Trabajo y Previsión Social Sitio web: <https://www.mtps.gob.sv/noticias/la-importancia-exista-una-politica-salud-seguridad-ocupacional-los-lugares-trabajo/>

- Verificación de la entrega y uso de los equipos de protección personal que deben ser usados por las personas trabajadoras de acuerdo con su labor.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DE LOGISTICA ACL GROUP DE EL SALVADOR

Importancia de la investigación.

Se realizó un contacto con la empresa ACL GROUP para conocer la situación actual e identificar las deficiencias dentro del área de recursos humanos, se utilizaron herramientas de recolección de información que facilitaron la obtención de datos de cada una de las estaciones de la empresa (El Salvador, Guatemala, Honduras). Asimismo, se interpretaron los datos obtenidos y se determinaron las necesidades en dicha área.

Objetivos de la investigación.

1. Objetivo General

Realizar una investigación de campo que ayude a determinar un diagnóstico de la pequeña empresa de logística ACL GROUP.

2. Objetivos Específicos

- Recopilar información sobre la situación actual de la función de Recursos Humanos de la empresa ACL GROUP por medio de una encuesta y entrevista.
- Realizar interpretaciones a través del estudio de la información obtenida de los empleados y gerentes acerca de la Unidad de Recursos Humanos.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados de la información obtenida.

A. Metodología de la investigación

a) Método

Por medio de la información brindada por ACL GROUP se desarrolló una investigación en la que se siguieron pasos sistemáticos que ayudaron a explicar la problemática presentada utilizando los siguientes métodos:

1. Método de análisis

El panorama general de la situación actual de la empresa ACL GROUP conocido en la investigación, permitió identificar las diferentes deficiencias en el área de Recursos Humanos.

2. Método de síntesis

Por medio de la información obtenida de los empleados, a través de la encuesta y la entrevista acerca del área de Recursos Humanos de la empresa ACL GROUP, se realizaron conclusiones generales que resumieron el análisis realizado.

b) Tipo de Investigación

La investigación fue descriptiva y permitió analizar individualmente cada una de las deficiencias encontradas en el área de Recursos Humanos, se determinó la forma en que

afectan a la empresa y se obtuvieron los resultados que determinaron las soluciones a las necesidades.

c) Fuentes de Información

1. Fuentes Primarias

Se recolectó información de primera mano gracias a la investigación de campo realizada a través de las distintas técnicas seleccionadas. Los trabajadores encuestados son los pertenecientes a los diferentes departamentos de la empresa ACL GROUP que son operaciones, comercial y finanzas, así mismo se entrevistó a la Dirección Ejecutiva. Se debe destacar que se obtuvo información de la totalidad de los empleados que actualmente laboran en la empresa.

2. Fuentes secundarias

La información fue obtenida a través de libros de texto de administración de Recursos Humanos, Trabajos de graduación sobre temas similares y direcciones electrónicas.

d) Técnicas e instrumentos de recopilación de la información

Para adquirir información se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos que facilitaron el proceso de recopilación, tabulación y análisis de información. Entre las técnicas e instrumentos utilizados están:

1. Técnicas

ENCUESTA:

Se realizó a través de medios electrónicos a todos los trabajadores de las diferentes estaciones, permitió obtener información y se realizó un análisis de las respuestas obtenidas.

ENTREVISTA:

Fue realizada través de una plataforma en línea que permitió tener contacto directo con la Dirección Ejecutiva de la empresa. Los datos obtenidos sirvieron para complementar la investigación.

2. Instrumentos**CUESTIONARIO:**

Fue estructurado con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple para obtener un panorama general sobre las herramientas básicas e implementarlas en la unidad de Recursos Humanos de la empresa.

GUIA DE ENTREVISTA:

Fue utilizada para recopilar información, teniendo contacto directo con la Dirección Ejecutiva.

B. Determinación de universo y muestra**a) Universo**

En el estudio el universo estuvo compuesto por los 35 empleados de la empresa de logística ACL GROUP. Se distribuyeron de la siguiente manera:

b) Muestra

Para recopilar la información y efectuar el diagnóstico de la empresa ACL GROUP se utilizó la muestra tipo poblacional-finito, la empresa posee 35 empleados entre los tres países, es por eso que se llevó a cabo un censo.

DISTRIBUCIÓN DEL TOTAL DE EMPLEADOS DE ACL GROUP

Tabla N° 2:
Distribución del
Total de
Empleados de
ACL GROUP

EL SALVADOR, GUATEMALA Y HONDURAS	
CARGO	CANTIDAD
DIRECCIÓN EJECUTIVA	1
DIRECTOR COMERCIAL	1
DIRECTOR DE FINANZAS	1
SUBTOTAL	3
EL SALVADOR	
CARGO	CANTIDAD
JEFES DE DEPARTAMENTO	2
FINANZAS	3
COMERCIAL	3
OPERATIVO	4
SUBTOTAL	12
GUATEMALA	
CARGO	CANTIDAD
JEFES DE DEPARTAMENTO	3
FINANZAS	2
COMERCIAL	3
OPERATIVO	3
SUBTOTAL	11
HONDURAS	
CARGO	CANTIDAD
JEFES DE DEPARTAMENTO	2
FINANZAS	1
COMERCIAL	2
OPERATIVO	4
SUBTOTAL	9
TOTAL	35

C. Tabulación, análisis e interpretación de la información.

Al obtener la información por medio de los diferentes instrumentos, se procesaron los datos que permitieron realizar el análisis y la interpretación de ellos. La información se recopiló utilizando Google Form y posteriormente se exportó al programa Excel, generándose una base de datos sobre las respuestas obtenidas, además se utilizaron las herramientas del programa para elaborar las tabulaciones y gráficos y facilitar la interpretación de los datos.

D. Análisis de la situación actual de la función de Administración de Recursos Humanos de la empresa de logística ACL Group de El Salvador

a) Aspectos generales de la administración de Recursos Humanos de la empresa ACL GROUP.

La empresa ACL GROUP posee tres departamentos que son: comercial, finanzas y operaciones. A través de los datos obtenidos se observó que el departamento de operaciones cuenta con el mayor número de empleados en la organización obteniendo un 46.9% de la totalidad de ellos. (Anexo N° 4, Datos personales)

Los empleados de ACL GROUP cuentan con diversos grados de estudios y áreas de especialización aplicables a las diferentes tareas que desempeñan en sus puestos de trabajo, siendo el más significativo bachillerato con un 43.8%, la mayoría de estos son empleados del departamento de operaciones y no requieren grados de estudio técnicos o universitarios para desempeñar dichos puestos. A su vez se mostraron grados de estudios con porcentajes elevados como un 37.5% perteneciente a Universidad, un 12.5% perteneciente a técnico y un 6.3% perteneciente a Maestría. (Anexo N° 4, Datos personales)

La empresa ACL GROUP sí posee una misión y visión, sin embargo, solo el 50% de los encuestados afirmaron conocer la existencia de estos, los empleados que mostraron conocer la misión y visión expresaron que no las recuerdan de forma exacta, porque no se encuentran visible en las oficinas de la empresa. La Dirección Ejecutiva expresó que la misión y visión se encuentran en la página web de la empresa. (Anexo N° 4, preguntas N°1,2 y Anexo N° 3, preguntas N°1,2).

Como grupo consideramos que, es una dificultad el no conocer la misión y visión de la empresa, esto afecta a los empleados porque puede ser un factor que conlleve a que no se sientan identificados con la organización y en consecuencia no tienen motivación al realizar sus labores.

De igual manera los valores no se encuentran establecidos, pero los encuestados mencionaron sentirse identificados por algunos ellos que se practican en la empresa tales como: solidaridad, honestidad, respeto, responsabilidad y equidad, siendo la responsabilidad el valor con el que los empleados se encuentran más identificados obteniendo un 94%. El elevado porcentaje que se obtuvo en responsabilidad es porque las actividades que se realizan dentro de la organización requieren especial cuidado, algunas de ellas son: ingresar información correcta en los vuelos acerca de la carga a transportar, brindar la tarifa correcta a los clientes tomando en cuenta que éstas son cambiantes, garantizar el tiempo en tránsito de la carga y así generar satisfacción al cliente. (Anexo N° 4, pregunta N°3).

En la entrevista realizada a la Dirección Ejecutiva mencionaron que ACL GROUP no cuenta con objetivos, por el momento el único vigente es mantenerse como empresa durante la pandemia. (Anexo N° 3, pregunta N° 3). Como grupo opinamos que, el no contar con objetivos establecidos, hace que la organización no tenga un fin general que cumplir provocando que cada área trabaje individualmente sin un objetivo en conjunto que alcanzar.

Con respecto al proceso administrativo de la empresa comunicaron que han logrado implementarlo, sin embargo, siguen teniendo dificultades en desarrollarlo en el área administrativa y financiera (Anexo N° 3, pregunta N°4).

Afirmaron que el área de Recursos Humanos es de beneficio para la empresa, pero actualmente se encuentra fusionada con el departamento de finanzas. (Anexo N°3, pregunta

N°5 y N°7). A pesar de que la empresa no posee un área de Recursos Humanos establecida, cuenta con un registro de personal, donde se determina el expediente, ausentismos y sanciones, este debe ser llevado por el jefe de finanzas de cada estación (Anexo N°3, pregunta N°10).

Por lo mencionado anteriormente, como grupo afirmamos que las tareas de los puestos de trabajo no se encuentran definidas y esto implica sobrecarga de trabajo para el personal que está actualmente realizando las tareas de recursos humanos y también implica confusión en las tareas de todos los empleados de la empresa, lo que conlleva a una realización de tareas ineficientes.

De acuerdo con la información recopilada por medio de la encuesta, el 16% de los empleados afirmaron conocer las políticas de personal, de ese 16% al momento de preguntar cuáles eran las que se aplicaban respondieron políticas enfocadas a la empresa en general y no específicamente al personal. (Anexo N° 4, pregunta N°4 y N°5). En la entrevista realizada a los gerentes, afirmaron que, si poseen políticas de personal, pero estas han sido manejadas únicamente en la estación de Guatemala (Anexo N°3, pregunta N°9). Como grupo consideramos que, según la información obtenida, es un problema que las políticas de personal solo se encuentren en una de las estaciones de la organización y que no se las transmitan a los empleados; la desinformación con respecto a las políticas de personal puede afectar a que los trabajadores no conozcan su marco de actuación con respecto a sus labores.

b) Análisis y descripción de puestos

Se determinó que solo el 3.13% de los empleados que se integran a la organización recibieron manual de funciones y manual de descripción de puestos; el 15.63% recibió únicamente el reglamento interno de trabajo. No obstante, al momento de hablar con la Dirección Ejecutiva manifestó que es beneficioso contar con las herramientas administrativas, pero por el momento la empresa no las brinda. Por lo que los empleados que afirmaron haberlas recibido al momento de ingresar a la organización, se confundieron. Afectando así la comprensión de sus puestos de trabajo. (Anexo N° 3, pregunta N°6 y N° 8; Anexo N° 4, pregunta N°9). Como grupo consideramos que, no poseer herramientas administrativas genera confusión en los empleados, desde su ingreso a la organización hasta la realización de sus labores.

c) Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

1. Reclutamiento

El medio de reclutamiento más utilizado es la recomendación con un 96.8% y el porcentaje restante pertenece a LinkedIn.

El 78.13% de los empleados mencionó que, al momento de existir una plaza vacante, ésta es cubierta por personal interno y externo (Anexo N° 4, pregunta N°6 y N°14). En la entrevista realizada a la Dirección Ejecutiva mencionó que el proceso de reclutamiento sí está establecido. Sin embargo, no hay una persona encargada para realizar el proceso a todos los empleados y el jefe de cada departamento es quien lo realiza, afirmaron que éste se encuentra por escrito en cada estación. (Anexo N°3, preguntas N°11, N°12, N°13, N°14 y N°15). ACL GROUP si posee un proceso de reclutamiento, pero actualmente no lo utilizan porque para ellos la recomendación es lo más adecuado, porque comentan que, aunque tengan conocimientos o estén sobrecualificadas para el puesto, no poseen la experiencia en la industria que ellos necesitan.

Como grupo opinamos que, el no diversificar los medios de reclutamiento perjudica a la organización porque desconoce perfiles de candidatos que posean las habilidades y conocimientos adecuados para ocupar los puestos vacantes.

2. Selección

En ACL GROUP el 81% de los empleados pasaron por una entrevista, además el 25% afirmó haber llenado una solicitud de empleo y solo al 22% se le realizaron pruebas de conocimientos y habilidades (Anexo N° 4, pregunta N°7). En la entrevista realizada, la Dirección Ejecutiva mencionó que el proceso de selección de la empresa es adecuado y se encuentra por escrito en cada estación, aun así, comentaron que no realizan pruebas al momento de seleccionar a los empleados para ser contratados. (Anexo N°3, pregunta N°11,

N°12, N°13, N°14 y N°16). Por medio de los datos obtenidos como grupo opinamos que, el proceso de selección de la empresa no está claramente establecido y por lo tanto no todos los empleados realizaron las mismas actividades, lo que conlleva a contratar personas que no posean las habilidades y conocimientos necesarios para los puestos lo que puede afectar el rendimiento de la empresa.

3. Contratación

La Dirección Ejecutiva mencionó que el proceso de contratación se encuentra por escrito y consideran es adecuado, este es realizado por el Jefe de Departamento. Sin embargo, los empleados mostraron no comprender si han firmado un contrato de trabajo, sólo el 53% expresó haberlo hecho. (Anexo N° 4, pregunta N°7; Anexo N°3, pregunta N°11, N°12, N°13 y N°14). Según lo mencionado anteriormente como grupo opinamos que, el proceso de contratación de la empresa no está establecido formalmente y por lo tanto no todos los empleados realizaron el mismo proceso al momento de ser contratados lo que perjudica a los trabajadores porque desconocen su estabilidad laboral, sintiéndose inseguros de su puesto dentro de la empresa.

4. Inducción

Se determinó que el 68.7% de los encuestados recibió inducción al momento de integrarse a la organización, sin embargo, a pesar de que algunos de los empleados sí la recibieron manifestaron que ésta fue de manera verbal.

El 71.9% manifestó no recibir herramientas básicas al momento de su inducción y según la entrevista a la Dirección Ejecutiva se confirmó que la empresa no posee proceso establecido y herramientas que ayuden al personal a comprender su puesto de trabajo, mencionaron que esto se realiza de manera empírica. (Anexo N° 4 pregunta N°8 y N°9; Anexo N°3, pregunta N°11, N°12, N°13, N°14). Como grupo consideramos que, no poseer un proceso de inducción establecido formalmente ni herramientas básicas, le dificulta al nuevo empleado conocer las tareas que realizará en su nuevo puesto de trabajo.

d) Capacitación

En ACL GROUP un 78.1% mencionó que en el tiempo que llevan de laborar en la empresa se les han impartido capacitaciones y son de acuerdo con su área de trabajo, el personal identificó diferentes tipos de capacitaciones como: Sistemas aéreos, Seguridad Aeroportuaria (AVSEC), Mercancías peligrosas, Peso y balance en avión y factores humanos, Seguridad operacional y Manejo de documentos. Según la entrevista realizada a la Dirección Ejecutiva se puede confirmar que la empresa no imparte capacitaciones a sus empleados y solo son capacitados por las aerolíneas que ellos representan, además mencionaron que en sus planes estaba capacitar al personal de servicio al cliente, pero la pandemia no les permitió realizarlas (Anexo N°3 preguntas N°17 y N°18; Anexo N° 4, pregunta N°10 y N°11). En ACL GROUP actualmente no brindan capacitaciones a sus empleados para realizar sus tareas. Las personas que afirmaron recibir capacitaciones por parte de la empresa son en la mayoría del área de operaciones, por lo tanto, como grupo afirmamos que, los empleados de los departamentos de comercial y finanzas están siendo afectados porque no adquieren nuevos conocimientos para afrontar los retos empresariales que surgen con el paso del tiempo.

e) Evaluación del desempeño

El 100% de los empleados respondieron que no eran evaluados y al entrevistar a la Dirección Ejecutiva. Como grupo se confirmó que no poseen una herramienta para evaluar a sus colaboradores, lo que perjudica a la empresa porque no conocen si su personal está desempeñando sus funciones y responsabilidades adecuadamente y por lo tanto también desconocen si existen deficiencias laborales. (Anexo N°3, preguntas N°19; Anexo N° 4, preguntas N°12 y N°13).

f) Motivación

Se determinó que la organización brinda beneficios al personal con la finalidad de motivarlos, permitiendo que desarrollen sus tareas diarias eficientemente y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa. Algunos de los beneficios que los encuestados mencionaron recibir son: eventos de convivencia, reconocimientos verbales o escritos, certificados de regalo, bonificaciones y uniformes.

Según la encuesta se mostró que el 71.8% afirmó que hay posibilidad de ascenso y que el principal factor tomado en cuenta para realizarlo es la capacidad de la persona, esto es realizado con el objetivo de motivar a sus colaboradores. Además, según la encuesta el 100% de los trabajadores afirmaron tener seguro social, pensión, vacación y aguinaldo por parte de la empresa (Anexo N° 4, preguntas N°15, N°16, N°17 y N°18). La Dirección Ejecutiva afirmó brindar beneficios a sus empleados y que el ambiente laboral que tiene ACL GROUP les permite realizar su trabajo de la mejor manera. Adicionalmente comentaron que todo su personal recibe las prestaciones de ley, estos de acuerdo a cada país (Anexo N°3, preguntas N°22, N°23, N°24). Como grupo consideramos que la empresa sí da beneficios que motiven a los colaboradores y esto favorece a que ellos realicen sus tareas de manera eficiente, estableciendo una relación de compañerismo entre ellos.

E. Conclusiones y recomendaciones.

a) Conclusiones

- ✓ En ACL GROUP, a pesar de realizarse actividades correspondientes al área de Recursos Humanos tales como: Elaborar perfiles por empleados, brindar prestaciones y beneficios, entre otros, no se encuentra establecida la unidad como tal, por lo que las responsabilidades se han asignado al área de finanzas dentro de la empresa.

- ✓ ACL GROUP no posee herramientas administrativas como: Manual de organización, manual de descripción de puestos, entre otras, que les permitan a los empleados comprender en su totalidad el puesto de trabajo, porque no cuentan con una persona que se encargue de la creación de estas y les proporcione por escrito a los empleados las actividades que deben desarrollar.

- ✓ Los procedimientos de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción dentro de la empresa no se encuentran establecidos, no siguen los mismos lineamientos para todas las personas, es decir, no poseen un marco de referencia para realizar el proceso en las diferentes estaciones.

- ✓ ACL GROUP no proporciona capacitaciones a la totalidad de sus empleados, los únicos que las han recibido son el personal de operaciones y han sido impartidas por las aerolíneas representadas.

- ✓ Los empleados de ACL GROUP no son evaluados periódicamente, la empresa no cuenta con una herramienta que les facilite conocer las deficiencias que los trabajadores tienen a la hora de llevar a cabo sus labores diarias

b) Recomendaciones.

- ✓ La creación formal de la unidad de Recursos Humanos o designar a una persona que ejecute todas las tareas asociadas a dicha unidad, evitando así la fusión de las áreas.
- ✓ Crear herramientas básicas como Manual de bienvenida y manual de descripción de puestos y así asegurar que cada estación posea un documento de referencia para conocer las tareas de los diferentes puestos de trabajo.
- ✓ Establecer los procedimientos de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción, para que las estaciones puedan acudir a éstos al momento de realizar los procesos, estandarizándolos para que cada estación solo deba añadir las necesidades de acuerdo con cada país.
- ✓ Brindar capacitaciones a los empleados, identificando por medio de un procedimiento las unidades orgánicas que requieran de éstas, garantizando la eficiencia en las labores diarias de cada trabajador.
- ✓ Elaborar o adquirir una herramienta de evaluación del desempeño que les ayude a evaluar al personal para conocer las deficiencias de cada uno de sus colaboradores y obtener mejores resultados.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DE LOGÍSTICA ACL GROUP DE EL SALVADOR, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.

En el contenido del capítulo se presenta la creación de una unidad de Recursos Humanos y el diseño de herramientas administrativas que ayudarán a mejorar las deficiencias que la empresa ACL GROUP muestra hasta el momento.

A. Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Proponer herramientas para la función de administración de recursos humanos que se adapten a las necesidades de ACL GROUP con el propósito de mejorar el desempeño de la pequeña empresa.

Objetivos Específicos

- Crear la unidad de Recursos Humanos que le permita a la empresa mejorar el desempeño de sus funciones.
- Diseñar Manuales administrativos que mejoren la eficiencia en el desarrollo de las actividades que se realizan en ACL GROUP.
- Diseñar los procedimientos para la aplicación de la propuesta de herramientas para la función de administración de recursos humanos de ACL GROUP.

B. Importancia de la propuesta

La propuesta desarrollada a continuación está hecha con base a la estación de El Salvador, esta será entregada a la estación matriz ubicada en Guatemala, para que decidan como aplicarla a las demás estaciones, para adaptarla según las bases legales de los otros países.

Las herramientas propuestas para la función de administración de recursos humanos solucionarán las necesidades que se encuentran en el área, contribuyendo en el desarrollo del personal.

De esta manera, fortalecerá la ejecución de las actividades de todas las unidades de la empresa, utilizando de forma eficiente los recursos de ésta y alcanzando los objetivos propuestos.

C. Contenido de la propuesta

Para el fortalecimiento de la función de administración de recursos humanos en ACL GROUP y mejorar el desarrollo de las tareas que competen a la unidad, se propone el diseño de las siguientes herramientas y de la documentación necesaria para su implementación:

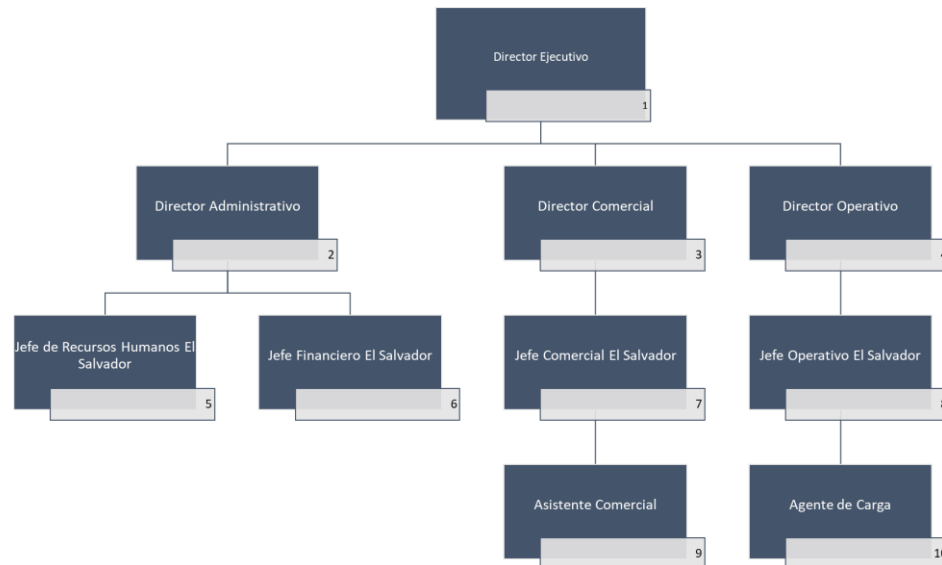
1. Estructura organizativa.
2. Manual de Procedimientos de la Unidad de Recursos Humanos
3. Manual de Bienvenida.
4. Manual de Descripción de puestos.
5. Manual de Evaluación del desempeño

D. Desarrollo de la propuesta

a) Estructura organizativa

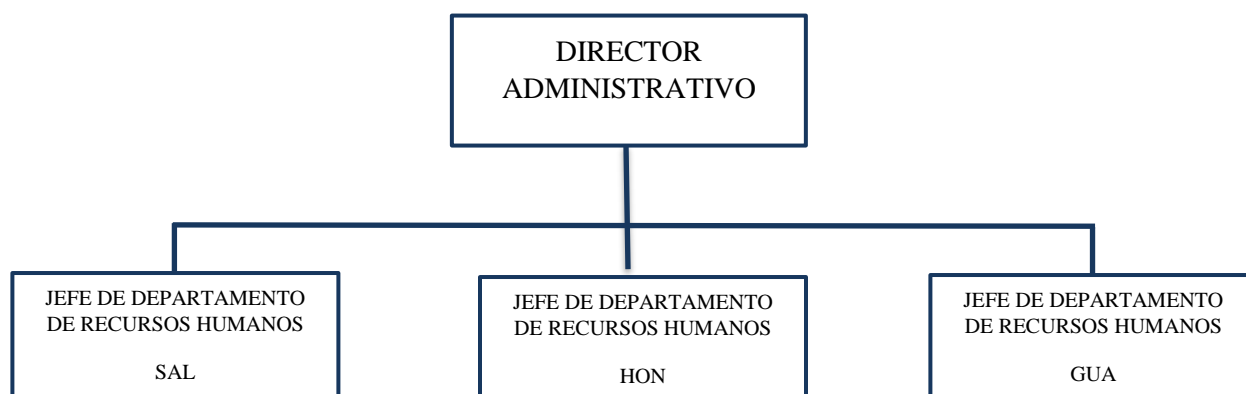
La empresa ACL GROUP no posee una estructura organizacional definida, por lo que se propone la representación gráfica de la empresa y esta ha sido creada tomando como base la estación de El Salvador y las jerarquías observadas dentro de la empresa.

ORGANIGRAMA GENERAL



Entre las necesidades que tiene ACL GROUP se encuentra la falta de un área de Recursos Humanos, por esta razón actualmente el departamento de finanzas realiza las actividades correspondientes a la administración del personal, por lo que se propone un organigrama que incluya la creación de la unidad, para separar las tareas y que haya un mejor desarrollo y control de las actividades.

Organigrama de la Unidad de Recursos Humanos (propuesto) Septiembre 2020




Fecha de elaboración: 04/09/2020

Autoridad lineal: _____

Elaborado por: Grupo investigador

Se presentan las relaciones de autoridad de la Unidad de Recursos Humanos por medio de la figura anterior.


 Línea de conexión: Indica una subordinación entre responsables del nivel superior y el inferior

La estructura y número de personas que conformarán el departamento de Recursos Humanos fueron determinadas según las necesidades y recursos que posee la organización.

El departamento de Recursos Humanos estará presente en cada país en el que se encuentra la empresa, siendo conformado por un jefe encargado de realizar las actividades de la unidad y coordinado por el Director Administrativo.

b) Herramientas para la función de Administración de Recursos Humanos

1. Manual de Procedimientos de la Unidad de Recursos Humanos

ACL GROUP al no contar con una unidad de Recursos Humanos tiene como desventaja no desarrollar correctamente las actividades del área. Por lo que se propone el diseño de un manual que le permita al encargado de la Unidad de Recursos Humanos conocer la información general de esta, cuáles son sus objetivos y los procedimientos que deberá realizar.

El manual de Procedimientos de la Unidad de Recursos Humanos es un documento donde se detallan los procedimientos que se llevan a cabo en la unidad. Su objetivo principal es ofrecer toda la información de cómo se realizan los procedimientos a cargo del Departamento de Recursos Humanos.

El contenido del manual estará sujeto a cambios cada vez que la empresa lo considere necesario.

1.1. Objetivos del manual

- Dar a conocer la misión y visión de la Unidad de Recursos Humanos.
- Establecer un objetivo General y cuatro específicos de la Unidad.
- Enlistar las políticas restrictivas y regulativas que deben de cumplir como Unidad de Recursos Humanos.
- Brindar información acerca de cómo la empresa quiere que se realicen determinados procedimientos que son propios de la Unidad de Recursos Humanos.

1.2. Ámbito de aplicación

El ámbito de aplicación del manual comprende la Unidad de Recursos Humanos y la participación de jefes y empleados en ciertos procedimientos.

1.3. Normas para su uso.

Las normas que serán necesarias cumplir, a fin de verificar el adecuado uso del Manual son las siguientes:

- Se orientará al personal que labora y que ingresa a la empresa ACL GROUP de acuerdo con lo estipulado en el Manual.
- Todos los empleados que laboran al interior de la Unidad de Recursos Humanos deberán conocer el Manual de Procedimientos de esta.
- La unidad de Recursos Humanos será el encargado de dar seguimiento y actualización a los procedimientos que lo requieran.

1.4. Descripción del manual de procedimientos de la unidad de recursos humanos

El Manual de Procedimientos de la Unidad de Recursos Humanos propuesto para la Empresa ACL GROUP contiene un objetivo general de unidad donde se indica lo que se quiere cumplir; a la vez se mencionan las políticas, misión y visión de la unidad.

Para el caso de este manual se han propuesto los siguientes procedimientos que serán de beneficio para el Jefe o encargado de la Unidad de Recursos Humanos:

- Reclutamiento de Personal: Se desglosan los pasos a seguir para el reclutamiento de personal, garantiza un procedimiento transparente y justo que pueda ayudar al personal de recursos humanos a encontrar a las personas indicadas para la empresa.
- Selección de Personal: Detalla los pasos a seguir, para escoger a un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, para la selección de personal se ha considerado que cada Jefe de Unidad estará involucrado en el proceso, asegurando una selección adecuada.
- Contratación de Personal: Indica los pasos que realizan las personas cuando se contratan en la empresa, su finalidad es que el empleado conozca los términos y condiciones antes de firmar el contrato.

- Inducción de Personal: Se desarrolla un procedimiento el cual permitirá integrar a los recién contratados en la organización.
- Capacitación de Personal: ACL GROUP cuenta con capacitaciones brindadas por parte de las aerolíneas representadas. Sin embargo, no poseen un procedimiento que tenga por finalidad dar seguimiento a las necesidades del personal y así reforzar por medio de capacitaciones dichas necesidades. De manera que se ha desarrollado un procedimiento el cual le permite al Jefe de Recursos Humanos obtener como resultado final la capacitación de los colaboradores, generando nuevos conocimientos en los empleados para lograr los objetivos de la organización

Este manual debe ser utilizado específicamente por el jefe o encargado de la unidad de recursos humanos.



GUATEMALA • EL SALVADOR • HONDURAS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD RECURSOS HUMANOS

APROBADO POR: _____ FECHA DE APROBACIÓN: _____

VIGENCIA: _____

CONTENIDO

Introducción.

- Nota de Autorización

Generalidades del Manual de Recursos Humanos.

A. Misión de la Unidad de Recursos Humanos

B. Visión de la Unidad de Recursos Humanos

C. Objetivos del Departamento de Recursos Humanos.

- Objetivo General
- Objetivos Específicos

D. Políticas del Departamento de Recursos Humanos.

E. Descripción de Procedimientos

INTRODUCCIÓN

El manual detalla los procedimientos generales que realiza la Unidad de Recursos Humanos en la Empresa y ha sido elaborado con la finalidad de mostrar las actividades que se realizan para promover el desarrollo de actitudes positivas hacia su trabajo, facilitando el entendimiento y funcionalidad de los procedimientos.

Contiene sus propios objetivos, políticas de la Unidad, los valores que deben practicar los empleados de la empresa para el logro de los objetivos organizacionales y un formato donde se incluyen los procedimientos necesarios para: reclutar, seleccionar, contratar, inducir, capacitar y evaluar el desempeño de los trabajadores.

La importancia del manual es que sirve como una guía para el personal que se desempeña en la Unidad de Recursos Humanos.

Carta de Autorización

AUTORIZACIÓN

La Dirección Ejecutiva de la empresa de logística “ACL GROUP”, en uso de sus facultades legales y administrativas, autoriza el presente documento “**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**”, con el propósito que la empresa, posea una herramienta administrativa, que defina las tareas asignadas a los diferentes miembros de la misma y así mejorar su funcionamiento, para el alcance de los objetivos organizacionales.

Dado en la ciudad de San Salvador, a las _____ horas
del día _____ del mes de _____ del año dos mil veinte.

GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

A. MISIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Atraer, gestionar y desarrollar al Recurso Humano velando por mantener un clima laboral que fortalezca el buen desempeño, el compromiso, la responsabilidad, la equidad, la excelencia y la mejora continua. Permitiendo cumplir a totalidad los objetivos de la empresa, logrando en ellos un alto grado de eficiencia y un gran sentido de pertenencia.

B. VISIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Ser un departamento que promueva el potencial de los empleados, desarrollándolo de manera integral, ofreciendo un ambiente laboral agradable para la realización de sus labores, logrando así los objetivos definidos por la empresa y ofreciendo un servicio de excelencia en beneficio de ACL GROUP.

C. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Objetivo General.

Administrar al personal que labora en ACL GROUP, permitiendo el desarrollo del mismo con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Objetivos Específicos.


- Diseñar herramientas que permitan dar a conocer las tareas asignadas a cada puesto de trabajo de la organización.
- Identificar e implementar las técnicas de reclutamiento y selección que se adapten a las necesidades de personal que la empresa requiera.
- Realizar evaluaciones de desempeño para conocer las necesidades del personal, otorgándoles capacitaciones periódicas aumentando sus conocimientos.


- Brindar beneficios a los empleados para fortalecer las relaciones laborales permitiéndoles sentirse identificados con la organización y realizar su trabajo.


D. POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.


- El reclutamiento de la Empresa ACL GROUP utilizará dos fuentes principales: el reclutamiento externo y el reclutamiento interno
- El departamento de recursos humanos se encargará de seleccionar a los candidatos con las capacidades laborales que consideren convenientes para conformar su equipo de trabajo y de esta manera lograr mejores resultados.
- El Departamento de Recursos Humanos realizará todas las pruebas pertinentes para la contratación del recurso humano.
- Mantener un monitoreo constante de las condiciones en que se mantendrán las herramientas administrativas para detectar de forma oportuna los cambios que se generen en ellas.
- Efectuar un diagnóstico de las necesidades de las evaluaciones de desempeño, para lograr tener un Recurso Humano eficiente y competitivo.
- Se revisará periódicamente la efectividad de los procedimientos establecidos, con la finalidad de actualizarlos y modernizarlos.
- Concientizar a todo el personal la importancia de los principios y valores que poseen para el logro de la identidad como empresa.


E. DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

ACL GROUP MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		 <small>GUATEMALA · EL SALVADOR · HONDURAS</small>	PAGINA	1
			CÓDIGO PROCEDIMIENTO:	1
PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL			CÓDIGO DE UNIDAD ORGANICA:	06, 10, 11, 12, 13
OBJETIVO:		BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO		
Buscar un determinado número de personas que posean las cualidades satisfactorias a las exigencias solicitadas por la empresa, para cubrir una plaza vacante.		El procedimiento contiene los pasos necesarios para reclutar a personal necesario para cubrir una plaza vacante.		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO				
N°	RESPONSABLE	PASOS		
1	Jefe de Departamento	Identifica la necesidad de un empleado y remite la requisición de personal al Jefe de Recursos Humanos. ANEXO 6		
2	Jefe de Recursos Humanos	Analiza la requisición, verifica los requisitos del puesto con ayuda del manual de descripción de puestos y aprueba o rechaza la requisición de personal. En caso de ser aprobada es enviada al Director Administrativo.		
3	Director Administrativo	Aprueba o rechaza la contratación de un nuevo empleado y le informa al jefe de Recursos Humanos.		
4	Jefe de Recursos Humanos	Identifica la fuente de reclutamiento, ya sea interno o externo. En caso de ser interno se informa al personal sobre la plaza vacante. Caso contrario publica la oportunidad de empleo.		
5	Candidatos	Envían sus curriculums al jefe de Recursos Humanos.		
6	Jefe de Recursos Humanos	Recibe los curriculums de los candidatos.		

ACL GROUP MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		 <small>GUATEMALA · EL SALVADOR · HONDURAS</small>		PAGINA	1
				CÓDIGO PROCEDIMIENTO:	
PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL				CÓDIGO DE UNIDAD ORGANICA: 10, 11, 12, 13	
OBJETIVO:			BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO		
Escoger y clasificar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y eficacia dentro del personal que labora en la empresa.			Este procedimiento describe los pasos necesarios para seleccionar al personal luego de su previo reclutamiento.		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO					
N°	RESPONSABLE		PASOS		
1	Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Departamento		Analiza los perfiles de los candidatos previamente en conjunto con el jefe de departamento.		
2	Jefe de Recursos Humanos		Cita a los candidatos que fueron considerados aptos en el reclutamiento para realizar una entrevista preliminar y pruebas que consideren pertinentes para una preselección.		
3	Candidato(s)		Realiza la entrevista y las pruebas de conocimientos y habilidades, para que el Jefe de Recursos Humanos evalúe los resultados		
4	Jefe de Recursos Humanos		Investiga antecedentes, recomendaciones e información de los candidatos que obtuvieron resultados satisfactorios en las pruebas. Cita nuevamente a los candidatos con referencias favorables para entrevista con el Jefe de Departamento.		
5	Jefe de Departamento		Realiza entrevista de selección y comunica al Jefe Recursos Humanos su decisión.		

ACL GROUP MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	 <small>GUATEMALA · EL SALVADOR · HONDURAS</small>	PAGINA	1
		CÓDIGO PROCEDIMIENTO:	3
PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL		CÓDIGO DE UNIDAD ORGANICA: 13	
OBJETIVO:		BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	
Dar cierre de todo el procedimiento de reclutamiento y selección, formalizando la entrada del candidato como empleado formalmente de la empresa.		Este procedimiento da a conocer los pasos necesarios para la contratación del empleado para añadirlo formalmente a la empresa a través de la firma del contrato de trabajo.	
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO			
N°	RESPONSABLE	PASOS	
1	Jefe de Recursos Humanos	Informa a la persona seleccionada sobre su aprobación para formar parte de la empresa y le agenda una cita para firmar el contrato de trabajo e informar sobre aspectos legales.	
2	Persona seleccionada	Se presenta a la empresa a firmar el contrato de trabajo y se le da a conocer los aspectos legales del mismo.	
3	Jefe de Recursos Humanos	Le entrega una copia del contrato de trabajo a la persona seleccionada, lo archiva en el expediente y le informa al nuevo empleado la fecha de presentación.	

ACL GROUP		 GUATEMALA · EL SALVADOR · HONDURAS	PAGINA	1
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS			CÓDIGO PROCEDIMIENTO:	4
PROCEDIMIENTO: INDUCCIÓN DE PERSONAL			CÓDIGO DE UNIDAD ORGANICA: 10, 11, 12, 13	
OBJETIVO:		BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO		
Dar a conocer información básica, específica del puesto de trabajo y del funcionamiento de la empresa al nuevo empleado.		Este procedimiento contiene los pasos que la empresa realiza conjunto al empleado para lograr que conozca aspectos generales y específicos de la empresa y su puesto de trabajo como nuevo miembro de la organización.		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO				
N°	RESPONSABLE	PASOS		
1	Jefe de Recursos Humanos	Informa al jefe de departamento que la contratación se ha realizado y la fecha en que el nuevo empleado se presentará.		
2	Jefe de Departamento	Prepara el espacio, material y equipo de apoyo ha utilizar e informa al jefe de Recursos Humanos sobre inducción.		
3	Persona seleccionada	Acude a su primer día como empleado de la empresa.		
4	Jefe de Departamento	Imparte información sobre los lineamientos responsabilidades y tareas propias del cargo. Y le brinda el manual de bienvenida de la organización. ANEXO 2		

ACL GROUP MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		PAGINA	1
		CÓDIGO PROCEDIMIENTO:	6
PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DE PERSONAL		CÓDIGO DE UNIDAD ORGANICA: 02, 13	
OBJETIVO:		BREVE DESCRIPCION DEL CONTENIDO	
Establecer el procedimiento a seguir para fortalecer los conocimientos del personal de ACL GROUP		El procedimiento especifica los pasos a realizar las capacitaciones en la empresa.	
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO			
N°	RESPONSABLE	PASOS	
1	Jefe de departamento	Detecta la necesidad de capacitación e informa al Jefe de Recursos Humanos	
2	Jefe de Recursos Humanos	Informa al Director Administrativo.	
3	Director Administrativo	Evalúa la necesidad de capacitación y autoriza al Jefe de Recursos Humanos la elaboración de un plan de capacitación.	
4	Jefe de Recursos Humanos	Elabora el plan de capacitación con apoyo del Jefe de departamento y lo presenta al al Director Administrativo.	
5	Director Administrativo	Evalúa el plan de capacitación y autoriza al Jefe de Recursos Humanos para Implementarlo, en caso de haber observaciones serán incorporadas en el plan.	
6	Jefe de Recursos Humanos	Según la temática de la capacitación se busca a la persona dentro de la empresa que cumpla con los requisitos para realizarla y le informa a la persona seleccionada sobre el plan de capacitación. Sino encuentra a la persona indicada dentro de la organización acudirá a una empresa capacitadora para implementar el plan.	

2. Manual de bienvenida

Actualmente ACL GROUP no cuenta con una inducción establecida para la integración de los nuevos empleados en la organización, por lo que se propone el diseño del Manual de Bienvenida, que tiene como objetivo integrar a la persona en su nuevo entorno de la manera más sencilla que sea posible, proporcionándole información general de la empresa donde formará parte.

El manual ayudará al nuevo empleado a tener una visión general de la empresa, de su actividad y de sus objetivos, además le permite entender las funciones a desempeñar y conocer un poco más las de sus compañeros.

Su importancia es que el nuevo colaborador adquiera un compromiso con el empleo y que sea la base para su desempeño en las labores de la empresa.

Dos de las ventajas más importantes a resaltar del Manual de Bienvenida son:

- Aportan seguridad a los nuevos trabajadores.
- Al tener un panorama generalizado de la empresa, son la referencia para solventar las dudas más importantes que ellos tengan acerca del nuevo lugar de trabajo.

2.1. Objetivos del manual.

- Dar a conocer la misión y visión de ACL GROUP
- Dar una breve descripción de cada una de las unidades que comprende la empresa y cuáles son sus principales actividades.
- Explicar los valores que se esperan sean practicados por los empleados de la empresa
- Brindar información acerca de los beneficios y prestaciones que ACL GROUP da a sus empleados

2.2. Ámbito de aplicación

El ámbito de aplicación del manual comprende todos los nuevos empleados de la organización.

2.3. Normas para su uso.

Las normas que serán necesarias cumplir, a fin de verificar el adecuado uso del Manual son las siguientes:

- Todo empleado de ACL GROUP deberá recibir al momento de su inducción el Manual de Bienvenida
- El encargado de la Unidad de Recursos Humanos deberá de añadir al Manual de Bienvenida la descripción de puesto del nuevo empleado según corresponda, tomando como base la descripción de puesto desarrollada en el Manual de Descripción de puesto.

2.4. Descripción del manual de bienvenida

En el Manual de Bienvenida para ACL GROUP se ha incluido lo siguiente:

Carta de Bienvenida: Es un breve saludo para el nuevo empleado, en el que se le expresa que la empresa se siente complacida de tenerlo en el equipo y espera que el empleado pueda desarrollarse profesionalmente y que en conjunto (empleado/empresa) se logren alcanzar los objetivos de la organización.

Antecedentes de la Empresa: Muestra la historia en forma resumida de cómo se formó la empresa y el giro al que se dedica.

Misión y Visión: Qué se propone como empresa para el logro de sus objetivos.

Objetivos: Describen lo que la empresa pretende alcanzar de forma específica.

Valores: Se explica cada uno de los valores que se esperan sean practicados por todo el personal de ACL GROUP, ayudan a generar un ambiente agradable y mantener armonía dentro de las relaciones laborales.

Estructura Organizativa: Detalla las relaciones de dependencia entre cada departamento.

Funciones de las Unidades: Muestra un panorama generalizado de las funciones que realiza cada unidad para que el nuevo empleado tenga claro las diferencias que existen entre estas.

Servicios que ofrecen: Son el conjunto de actividades que realiza la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes.

Prestaciones laborales y beneficios para los empleados: Este apartado indica las prestaciones laborales a las que tiene derecho como empleado y los beneficios adicionales que se le ofrecen. Además, detalla los horarios, obligaciones y sanciones. Este apartado puede ser modificado según las necesidades de cada país.

3. Manual de descripción de puestos.

ACL GROUP no cuenta con un documento que contenga las tareas específicas de cada puesto de trabajo, por lo que se ve en desventaja al momento de realizar la inducción a sus empleados, ya que pueden realizar labores que no están contempladas en su puesto de trabajo y también puede existir la duplicidad de tareas.

De modo que se ha diseñado un Manual de Descripción de Puestos, en el que se enlistan las tareas que conforman cada uno de los puestos laborales y tiene como finalidad servir de instructivo de trabajo que precise las labores y rutinas de un puesto en particular.

Contar con una buena descripción de puestos de trabajo en la organización es muy útil tanto para la empresa como para los colaboradores. Además, permite atraer talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa, mientras que para los empleados brinda claridad en lo que la misma espera de ellos.

Una ventaja de este manual es que ofrece información al empleado para desempeñar sus tareas al tener claridad de sus responsabilidades.

3.1. Objetivos del manual.

- Poseer un documento que permita a los empleados conocer las tareas que desarrollarán en su puesto de trabajo en la empresa ACL GROUP.
- Determinar las relaciones de autoridad y responsabilidad que se deben mantener dentro de la empresa, estableciendo los límites de acción.
- Proporcionar una fuente de información confiable de las tareas que se desarrollan en cada puesto de trabajo para ahorrar tiempo y esfuerzos innecesarios.

3.2. Ámbito de aplicación

El Manual de Descripción de Puestos ha sido elaborado para aplicarlo a todos los puestos de trabajo de la empresa ACL GROUP, con el propósito de mejorar su funcionamiento y organización.

3.3. Normas para su uso.

Las normas que serán necesarias cumplir, a fin de verificar el adecuado uso del manual son las siguientes:

- Orientar a los empleados que se incorporan a la empresa ACL GROUP para que conozcan la descripción de su puesto tipo y se familiaricen con las tareas que deben realizar en su puesto de trabajo.
- La unidad de Recursos Humanos será la encargada de divulgar la existencia del manual a todos los miembros de la empresa, por medio del Manual de Bienvenida para la aplicación de éste en las labores a desarrollar.
- Todos los empleados que laboran al interior de la empresa deberán conocer toda la información del puesto de trabajo que desarrolla en la organización, explicada en el Manual de Descripción de Puestos
- El Manual servirá de modelo para la descripción de nuevos puestos de trabajo que requiera la empresa.

3.4. Instrucciones para su actualización

Para realizar actualizaciones en el Manual de Descripción de Puestos se deberán llevar a cabo las siguientes instrucciones:

- 1) Siempre que se efectúen cambios en las tareas de un determinado puesto de trabajo se deberán realizar las modificaciones necesarias en el Manual.
- 2) Al realizar modificaciones en el contenido del Manual de Descripción de Puestos la(s) página(s) deberán ser sustituidas colocando en la parte inferior de éstas, la fecha en la que fueron actualizadas.

3.5. Descripción del manual de descripción de puestos

Para el caso de ACL GROUP el Manual de Descripción de puestos contiene:

DESCRIPCIÓN GENERAL

- Título del puesto de trabajo
- Familia de Puesto a la que pertenece
- Código del puesto de jefe inmediato
- Código de puestos tipo que supervisa
- Número de personas que ocupan el puesto tipo.
- Código de unidad orgánica donde está asignado su puesto de trabajo
- Objetivo: Indica lo que se propone alcanzar en el puesto de manera general.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Tareas diarias: Son las que el trabajador realiza todos los días en su puesto.
- Tareas Periódicas: Son aquellas que tienen especificados los periodos de tiempo en los que se deberá desarrollar, puede ser semanal, mensuales, trimestrales, etc.
- Tareas eventuales: Son las que se realizan, tomando en cuenta eventualidades, contingencias que surgen con el tiempo.

ANÁLISIS DEL PUESTO

- Educación: En este espacio se tiene que detallar el nivel de educación específico que se necesita para cumplir con el puesto
- Experiencia: Son los conocimientos que debe de poseer la persona de acuerdo con la práctica de diferentes tareas desempeñadas con anterioridad.
- Habilidades: Capacidad de una persona para hacer algo correctamente o con facilidad.

CONDICIONES DE TRABAJO

Higiene y Seguridad Ocupacional

- Se relaciona con la ergonomía y seguridad que tiene el empleado dentro del puesto de trabajo.

RESPONSABILIDADES

Relaciones de coordinación

- Internas: Hacen alusión a los demás puestos de trabajo con los que se tendrá comunicación para fines laborales.
- Externas: Hacen referencia a las demás instituciones, sociedades, clientes, proveedores y demás terceros, con los que el empleado deberá de tener relaciones laborales.

Materiales, herramientas o equipo: Se incluye todo material, herramienta o equipo que el empleado necesita para desarrollar sus tareas.

Información confidencial: El empleado deberá ser discreto con la información que pertenece a la empresa y que necesita para el desarrollo de sus tareas.



GUATEMALA • EL SALVADOR • HONDURAS

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

APROBADO POR: _____ FECHA DE APROBACIÓN: _____

VIGENCIA: _____

CONTENIDO

Introducción.

- Autorización.

Generalidades del Manual de Descripción de Puestos.

1. Descripción de Familia de Puestos.
2. Organigrama de Puestos Tipo.
3. Glosario de Términos.

INTRODUCCIÓN

El propósito del Manual de Descripción de Puestos diseñado para la empresa de logística ACL GROUP” es que la organización posea una herramienta administrativa, que ayude a especificar las tareas asignadas a los puestos de trabajo y que sea una orientación para los colaboradores, así también, contribuirá a ejecutar las tareas diarias, periódicas y eventuales de manera que se alcancen los objetivos de la organización.

El Manual contiene la carta de Autorización, también se agregan las generalidades que son importantes para la aplicación de éste, así mismo, se incluye el organigrama de puestos tipo, fundamental para obtener una mejor visión de la posición jerárquica de cada miembro de la organización y finalmente se presenta el glosario de términos.

ACL GROUP

AUTORIZACIÓN

La Dirección Ejecutiva de la empresa de logística “ACL GROUP”, en uso de sus facultades legales y administrativas, autoriza el presente documento “**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**”, con el propósito que la empresa posea una herramienta administrativa, que defina las tareas asignadas a los diferentes miembros de la misma y así mejorar su funcionamiento, para el alcance de los objetivos organizacionales.

Dado en la ciudad de San Salvador, a las _____ horas del día _____ del mes de _____ del año dos mil veinte.

Fecha de Actualización: _____

GENERALIDADES DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

1. DESCRIPCIÓN DE FAMILIA DE PUESTOS.

Para establecer familias de puestos se deben conocer las tareas que se realizan en cada uno de los puestos tipos que conforman la organización, de esta manera se identifican los puestos similares y se agrupan.

En el organigrama propuesto para ACL GROUP, se han tomado en cuenta cinco familias de puestos que han sido definidas de acuerdo con las tareas de cada puesto tipo, de esta manera se contribuye al alcance de los objetivos de la empresa. Las familias mencionadas anteriormente son:

Familia de Decisión: Se encuentra el puesto encargado de tomar las decisiones legales y administrativas de la empresa, permitiéndole a la organización tener un mejor desenvolvimiento administrativo en todos los puestos que constituyen cada una de las unidades de la organización. Está conformada por el Director Ejecutivo.

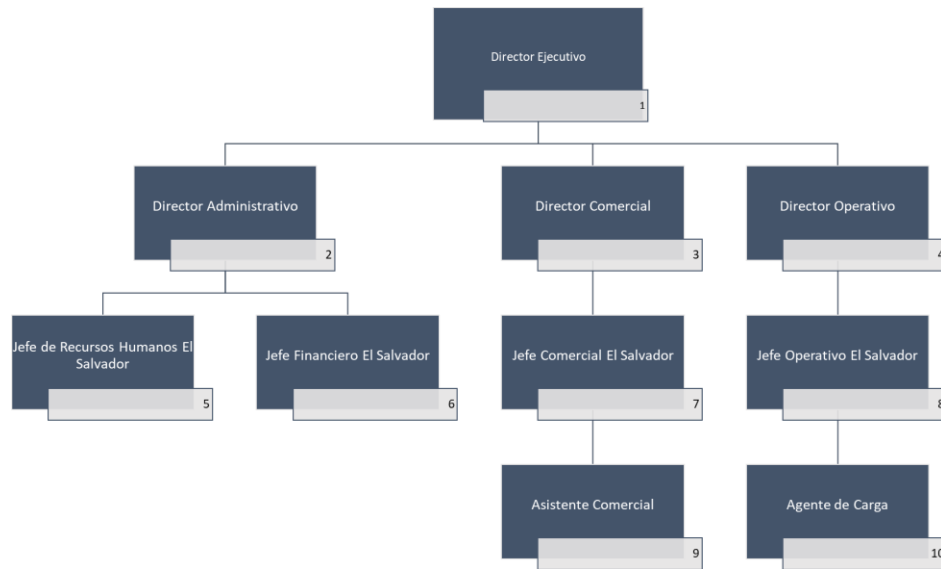
Familia de Dirección: Se controlan y coordinan las tareas a realizar en cada uno de los puestos que conforman las unidades de la organización. En ACL GROUP es la encargada de dar los planes y programas estratégicos que se utilizarán, y está integrada por los puestos de: Director Administrativo, Director Comercial y Director Operacional.

Familia de Primera Línea: Contribuye directamente a la obtención de las ganancias de la empresa, garantizando prestar un servicio adecuado con respecto a toda la carga manejada por ACL GROUP, además se toma en cuenta a los puestos que indirectamente también aportan para mantener una buena relación con los clientes que adquieren el servicio. Está integrado por el: Jefe de Comercial, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Finanzas y Jefe de Operaciones.

Familia Asistencial: Contribuyen brindando servicios de apoyo específicos del área en el que trabajan. En ACL GROUP, se tiene asistencia en la unidad comercial, dando seguimiento y apoyo a los jefes de departamentos. Está conformada por: Asistente Comercial.

Familia Operativa: Es la responsable de ejecutar y controlar las actividades operativas. En ACL GROUP, es la encargada de realizar todas las actividades de recepción, coordinación y entrega de cargas. Está integrado por el puesto tipo de: Agentes de carga.

2. ORGANIGRAMA DE PUESTOS TIPOS DE LA EMPRESA ACL GROUP



FAMILIA DE PUESTOS	CÓDIGOS
Decisión	01
Dirección	02,03,04
Primera Línea	05, 06, 07, 08
Asistencial	09
Operacional	10

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS.

CONDICIONES DE TRABAJO: Consiste en el estado del entorno laboral que ofrece la empresa.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS: Es la información detallada referida a las principales funciones asignadas a los distintos puestos de trabajo de la empresa.

EDUCACIÓN: Son los estudios requeridos para ocupar un puesto de trabajo específico.

EXPERIENCIA: Son los conocimientos que posee una persona de acuerdo con la práctica de diferentes tareas desempeñadas en los distintos puestos de trabajo en los que ha laborado.

OBJETIVO: Es el resultado que se pretende alcanzar en un periodo de tiempo.

PUESTO: Es el conjunto de tareas que ejecuta una persona dentro de una empresa, empleando técnicas, métodos o medios específicos, que forman una unidad de trabajo específica.

RELACIONES DE TRABAJO: Es la conexión existente de comunicación que posee cada puesto de trabajo.

REQUISITOS DEL PUESTO: Son las disposiciones que deben cumplir las personas para ocupar un determinado puesto de trabajo dentro de la empresa.

TAREAS DIARIAS: Son las que el trabajador realiza todos los días en su puesto de trabajo.

TAREAS EVENTUALES: Son las que se realizan, tomando en cuenta eventualidades o contingencias que surgen con el tiempo.

TAREAS PERIÓDICAS: Son aquellas que tienen especificados los periodos de tiempo en los que se deberán desarrollar, pueden ser; semanales, mensuales, anuales, etc.


TAREAS: Son labores asignadas a cada puesto de trabajo.


Para efectos de presentación del manual, se le ha asignado un código específico que está representado por dos dígitos para los puestos tipo comprendidos en las familias de puestos de: decisión, dirección, primera línea, asistencial y operativo.


NOMBRE DE LA UNIDAD ORGÁNICA	CÓDIGO
Director Ejecutivo	01
Director Administrativo	02
Director Comercial	03
Director Operacional	04
Jefe de Recursos Humanos	05
Jefe Financiero	06
Jefe Comercial	07
Jefe Operativo	08
Asistente Comercial	09
Agente de Carga	10


El Manual de Descripción de Puestos ha sido elaborados tomando como base la estación de El Salvador, las demás estaciones deberán adecuar la descripción de sus puestos de acuerdo con las necesidades que presenten


Para la aplicación del Manual de Descripción de Puestos, se sugiere la elaboración de un manual de procedimientos para las diferentes áreas funcionales de la organización, dicho manual deberá detallar las tareas a desarrollar en cada puesto de trabajo


ACL GROUP MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PAGINA	1 de 3
		CODIGO DEL PUESTO TIPO	03
TITULO DEL PUESTO: Director Comercial	FAMILIA DE PUESTOS: Dirección	CÓDIGO DEL PUESTO DE JEFE INMEDIATO: 01	
CODIGO(S) DE PUESTO(S) TIPO(S) QUE SUPERVISA: 09	NÚMERO PERSONA(S) QUE OCUPA(N) EL PUESTO: UNO	CÓDIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA(S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO(S): 03	
OBJETIVO: Establecer una cartera adecuada de clientes y crear estrategias para generar ventas en ACL GROUP			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: <u>Tareas Diarias:</u> Supervisar los procedimientos de ventas de cada una de las estaciones, garantizando que se estén generando las ventas necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Estar en constante búsqueda de proyectos tanto de empresa pública como privada. Conocer el mercado de cada país, para así generar estrategias de venta que se adecúen a cada una de las estaciones. <u>Tareas Periódicas</u> Monitorear los nuevos procedimientos implementados en cada una de las aerolíneas representadas por ACL. Generar reuniones mensuales para conocer los resultados de venta obtenidos por cada estación. Guiar en estrategias de ventas a las estaciones si estas lo necesitaran. Mantenerse enterado de los cambios de tarifas de cada aerolínea para informar oportunamente al equipo comercial.			
		PAGINA	2 de 3


<p style="text-align: center;">ACL GROUP</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>		<p>CODIGO DEL PUESTO TIPO</p>	<p>03</p>
<p><u>Tareas Eventuales</u></p> <p>Atender personalmente imprevistos dentro de los departamentos comercial en cada estación Otras tareas afines al puesto.</p>			
<p>ANÁLISIS DEL PUESTO</p> <p><u>Requisitos intelectuales</u></p> <p>Educación: Lic. En Economía y Negocio, Mercadeo o carreras afines. Preferiblemente con Maestría en Negocio Internacional</p> <p>Experiencia: 3 a 4 años en puestos de dirección comercial en el rubro de logística.</p> <p>Habilidades: Buena habilidad en creación y cierre de negocios, analizar e interpretar de datos correctamente, facilidad de comunicación, precisión en toma de decisiones, capaz de liderar a subalternos, correcta redacción en inglés y español, excelente capacidad en resolución de problema.</p> <p><u>Condiciones de trabajo</u></p> <p>Higiene: Lugar de trabajo: Oficinas Administrativas. Seguro: Ambiente dispuesto a eliminar, reducir y controlar los riesgos que puedan afectar al trabajador. Bienestar: Se dispone de los elementos suficientes para un desarrollo apropiado de las actividades. Ventilación: Mantener la temperatura, velocidad del aire y un nivel de impurezas dentro de límites admisibles para preservar la salud en el trabajo. Elementos de protección personal: Se suministra alcohol gel y un bote personal de amonio a cada empleado, minimizando el riesgo a contagio de enfermedades dentro de la oficina.</p> <p>Seguridad ocupacional: Ergonomía: Se brinda una silla ergonómica ajustable, una mesa de trabajo y un archivero. Libre de riesgos laborales.</p>			


<p style="text-align: center;">ACL GROUP</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>		<p style="text-align: center;">PAGINA</p>	<p style="text-align: center;">3 de 3</p>
		<p style="text-align: center;">CODIGO DEL PUESTO TIPO</p>	<p style="text-align: center;">03</p>
<p><u>Responsabilidades</u></p> <p>Relaciones de coordinación: Relaciones Internas: Todas las gerencias, departamentos y secciones de la empresa. Relaciones Externas: Entidades públicas y privadas, proveedores y clientes.</p> <p>Materiales, herramientas o equipo: Computadora, celular, impresora, fotocopidora y útiles de oficina.</p> <p>Información confidencial: Discreción en el manejo de información profesional.</p>			


ACL GROUP MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PAGINA	1 de 3
		CODIGO DEL PUESTO TIPO	04
TITULO DEL PUESTO: Director de Operaciones	FAMILIA DE PUESTOS: Operacional	CÓDIGO DEL PUESTO DE JEFE INMEDIATO: 01	
CODIGO(S) DE PUESTO(S) TIPO(S) QUE SUPERVISA: 08	NÚMERO PERSONA(S) QUE OCUPA(N) EL PUESTO: UNO	CÓDIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA(S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO(S): 04	
OBJETIVO: Recibir documentación de las distintas cargas de importación, así como supervisar la recepción de la carga de exportación, minimizando el riesgo de daños de carga para los clientes.			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: <u>Tareas Diarias:</u> Garantizar que las operaciones de carga se realicen de forma adecuada, siguiendo los lineamientos de las distintas aerolíneas. Tener contacto con los distintos proveedores, para conocer los cambios o actualizaciones en los sistemas de transmisión de carga, Llevar un control de la requisición de materiales para la operación de los vuelos en cada una de las estaciones. <u>Tareas Periódicas:</u> Aprobar documentación tales como: Permisos para el ingreso de aviones a los aeropuertos de cada estación, permisos para manejo de mercancía peligrosa, etc.			


<p style="text-align: center;">ACL GROUP</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>		PAGINA	2 de 3
		CODIGO DEL PUESTO TIPO	04
<p><u>Tareas Eventuales</u></p> <p>Atender personalmente imprevistos dentro de los departamentos de operaciones. Otras tareas afines al puesto.</p>			
<p>ANÁLISIS DEL PUESTO</p> <p><u>Requisitos intelectuales</u></p> <p>Educación: Ing. Industrial o carreras a fines</p> <p>Experiencia: 4 a 5 años en puesto similares como Gerente de Operaciones en el rubro.</p> <p>Habilidades: Correcta redacción en inglés y español, habilidad en medición de espacios en las distintas aeronaves, buena interpretación y análisis de datos, capaz de liderar a subalternos, habilidad para generar el peso y balance del avión de forma manual y excelente capacidad en resolución de problemas.</p> <p><u>Condiciones de trabajo</u></p> <p>Higiene: Lugar de trabajo: Oficina en aeropuerto. Seguro: Ambiente dispuesto a eliminar, reducir y controlar los riesgos que puedan afectar al trabajador. Bienestar: Se dispone de los elementos suficientes para un desarrollo apropiado de las actividades Ventilación: Mantener la temperatura, velocidad del aire y un nivel de impurezas dentro de límites admisibles para preservar la salud en el trabajo. Elementos de protección personal: Se suministra alcohol gel y un bote personal de amonio a cada empleado, minimizando el riesgo a contagio de enfermedades dentro de la oficina, adicional se brindan los zapatos adecuados para estar en rampa, así como el chaleco identificador para el ingreso al muelle de exportación e importación.</p> <p>Seguridad ocupacional: Ergonomía: Se brinda una silla ergonómica ajustable, una mesa de trabajo y un archivero. Libre de riesgos laborales.</p>			


<p style="text-align: center;">ACL GROUP</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>		<p style="text-align: center;">PAGINA</p>	<p style="text-align: center;">3 de 3</p>
		<p style="text-align: center;">CODIGO DEL PUESTO TIPO</p>	<p style="text-align: center;">04</p>
<p><u>Responsabilidades</u></p> <p>Relaciones de coordinación: Relaciones Internas: Departamento comercial, finanzas, comercial y recursos humanos. Relaciones Externas: Clientes.</p> <p>Materiales, herramientas o equipo: Computadora, celular, impresora, fotocopidora y útiles de oficina.</p> <p>Información confidencial: Discreción en el manejo de información profesional.</p>			


ACL GROUP MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PAGINA	1 de 3
		CODIGO DEL PUESTO TIPO	05
TITULO DEL PUESTO: Jefe de Recursos Humanos	FAMILIA DE PUESTOS: Primera Línea	CÓDIGO DEL PUESTO DE JEFE INMEDIATO: 02	
CODIGO(S) DE PUESTO(S) TIPO(S) QUE SUPERVISA: Ninguno	NÚMERO PERSONA(S) QUE OCUPA(N) EL PUESTO: UNO	CÓDIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA(S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO(S): 05	
OBJETIVO: Ejecutar los distintos procedimientos enfocados al personal, dando prioridad al desarrollo de estos y lograr los objetivos de la empresa			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: <u>Tareas Diarias:</u> Asegurar el cumplimiento de los beneficios y pago de nómina a los empleados. Garantizar que las estrategias de la empresa sean vinculadas con el talento humano. Gestionar los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción. Brindar la ayuda oportuna con solicitudes por parte de los empleados de la empresa. Ser de apoyo a los distintos jefes de unidad, al generar nuevas plazas y brindar el formulario de requisición de personal. <u>Tareas Periódicas</u> Desarrollar e implementar evaluaciones de desempeño al personal que labora en ACL GROUP. Generar planes de capacitación a los empleados de acuerdo con las necesidades vistas en las unidades de la empresa. Asegurar un clima organizacional agradable. Tramitar solicitudes tales como: Licencias de maternidad, permisos personales, incapacidades, etc. con el documento de requisición de permisos .			


<p style="text-align: center;">ACL GROUP</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>		PAGINA	2 de 3
		CODIGO DEL PUESTO TIPO	05
<p><u>Tareas Eventuales</u></p> <p>Atender personalmente imprevistos dentro del departamento de Recursos Humanos. Otras tareas afines al puesto.</p>			
<p>ANÁLISIS DEL PUESTO</p> <p><u>Requisitos intelectuales</u></p> <p>Educación: Lic. Administración de Empresas o carreras afines.</p> <p>Experiencia: 3 a 4 años en puestos similares a gestor de Recursos Humanos.</p> <p>Habilidades: Capaz de liderar a subalternos, facilidad de comunicación, precisión para toma de decisiones e innovación y excelente capacidad en resolución de problema.</p> <p><u>Condiciones de trabajo</u></p> <p>Higiene: Lugar de trabajo: Oficinas Administrativas. Seguro: Ambiente dispuesto a eliminar, reducir y controlar los riesgos que puedan afectar al trabajador. Bienestar: Se dispone de los elementos suficientes para un desarrollo apropiado de las actividades. Ventilación: Mantener la temperatura, velocidad del aire y un nivel de impurezas dentro de límites admisibles para preservar la salud en el trabajo. Elementos de protección personal: Se suministra alcohol gel y un bote personal de amonio a cada empleado, minimizando el riesgo a contagio de enfermedades dentro de la oficina.</p> <p>Seguridad ocupacional: Ergonomía: Se brinda una silla ergonómica ajustable, una mesa de trabajo y un archivero. Libre de riesgos laborales.</p>			


<p style="text-align: center;">ACL GROUP</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>		<p style="text-align: center;">PAGINA</p>	<p style="text-align: center;">3 de 3</p>
		<p style="text-align: center;">CODIGO DEL PUESTO TIPO</p>	<p style="text-align: center;">05</p>
<p><u>Responsabilidades</u></p> <p>Relaciones de coordinación: Relaciones Internas: Todas las gerencias, departamentos y secciones de la empresa. Relaciones Externas: Instituciones públicas, privadas, proveedores y clientes.</p> <p>Materiales, herramientas o equipo: Computadora, celular, impresora, fotocopidora y útiles de oficina.</p> <p>Información confidencial: Discreción en el manejo de información profesional.</p>			


ACL GROUP MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PAGINA	1 de 3
		CODIGO DEL PUESTO TIPO	06
TITULO DEL PUESTO: Jefe Financiero	FAMILIA DE PUESTOS: Primera Línea	CÓDIGO DEL PUESTO DE JEFE INMEDIATO: 02	
CODIGO(S) DE PUESTO(S) TIPO(S) QUE SUPERVISA: Ninguno	NÚMERO PERSONA(S) QUE OCUPA(N) EL PUESTO: UNO	CÓDIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA(S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO(S): 06	
OBJETIVO: Ejecutar de forma honesta y oportuna los recursos financieros de la estación.			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: <u>Tareas Diarias:</u> Velar por el cumplimiento de pagos. Evaluar los perfiles de los clientes para otorgarles crédito. Realizar la facturación de las cargas de importación y exportación. Corroborar las tarifas asignadas a los clientes con el departamento de comercial. Coordinar la entrega de la facturación a las distintas agencias de carga. <u>Tareas Periódicas</u> Crear un perfil de crédito para cada cliente, solicitando la documentación necesaria. Comunicarse con los clientes morosos y dar seguimiento a los pagos de cada uno de los clientes. Autorizar pagos de planillas y otros gastos. Gestionar y controlar la cobranza bancaria. Realizar reportes financieros para las aerolíneas representadas.			


<p style="text-align: center;">ACL GROUP</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>		PAGINA	2 de 3
		CODIGO DEL PUESTO TIPO	06
<p><u>Tareas Eventuales</u></p> <p>Atender personalmente imprevistos dentro del Departamento de Finanzas. Otras tareas afines al puesto.</p>			
<p>ANÁLISIS DEL PUESTO</p> <p><u>Requisitos intelectuales</u></p> <p>Educación: Lic. Contaduría Pública, Administración de Empresas o carreras afines.</p> <p>Experiencia: 3 a 4 años en puestos agente financiero y coordinador de finanzas en el rubro de logística.</p> <p>Habilidades: Excelente interpretación y análisis de datos, precisión para tomar decisiones, buen manejo de facturación en el rubro logístico y excelente capacidad en resolución de problemas.</p> <p><u>Condiciones de trabajo</u></p> <p>Higiene: Lugar de trabajo: Oficinas Administrativas. Seguro: Ambiente dispuesto a eliminar, reducir y controlar los riesgos que puedan afectar al trabajador. Bienestar: Se dispone de los elementos suficientes para un desarrollo apropiado de las actividades Ventilación: Mantener la temperatura, velocidad del aire y un nivel de impurezas dentro de límites admisibles para preservar la salud en el trabajo. Elementos de protección personal: Se suministra alcohol gel y un bote personal de amonio a cada empleado, minimizando el riesgo a contagio de enfermedades dentro de la oficina.</p> <p>Seguridad ocupacional: Ergonomía: Se brinda una silla ergonómica ajustable, una mesa de trabajo y un archivero. Libre de riesgos laborales.</p>			


<p style="text-align: center;">ACL GROUP</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>		PAGINA	3 de 3
		CODIGO DEL PUESTO TIPO	06
<p><u>Responsabilidades</u></p> <p>Relaciones de coordinación: Relaciones Internas: Todas las gerencias, departamentos y secciones de la empresa. Relaciones Externas: Instituciones públicas, privadas, proveedores y clientes.</p> <p>Materiales, herramientas o equipo: Computadora, celular, impresora, fotocopidora y útiles de oficina.</p> <p>Información confidencial: Discreción en el manejo de información profesional.</p>			


ACL GROUP MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PAGINA	1 de 3
		CODIGO DEL PUESTO TIPO	07
TITULO DEL PUESTO: Jefe de Comercial	FAMILIA DE PUESTOS: Primera Línea	CÓDIGO DEL PUESTO DE JEFE INMEDIATO: 03	
CODIGO(S) DE PUESTO(S) TIPO(S) QUE SUPERVISA: 09	NÚMERO PERSONA(S) QUE OCUPA(N) EL PUESTO: UNO	CÓDIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA(S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO(S): 07	
OBJETIVO: Planificar y ejecutar las estrategias de ventas a utilizar en la estación, garantizando el contacto y seguimiento a cada uno de los clientes.			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: <u>Tareas Diarias:</u> Contactar y generar reuniones con las distintas agencias de carga para ofrecer los servicios de ACL Realizar las distintas cotizaciones solicitadas por los clientes, garantizando utilizar todas las aerolíneas representadas por ACL GROUP o aquellas a las que lleguen al destino solicitado. Brindar un seguimiento a cada una de las cotizaciones brindadas a las agencias de carga. Generar descuentos o brindar precios especiales a clientes si fuese necesario. <u>Tareas Periódicas</u> Representar a ACL GROUP en eventos para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa. Elaborar el reporte de venta y generar una presentación mensual, para dar a conocer los resultados de la estación en la Reunión de Ventas Mensual. Llevar actualizado el reporte Whiteboard para las aerolíneas, desglosando la cantidad de kilogramos exportados y la tarifa utilizada. Diseñar estrategias de venta junto al equipo comercial para atraer nuevos clientes.			


ACL GROUP MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PAGINA	2 de 3
		CODIGO DEL PUESTO TIPO	07
<p><u>Tareas Eventuales</u> Atender personalmente imprevistos dentro del departamento comercial. Otras tareas afines al puesto.</p>			
<p>ANÁLISIS DEL PUESTO</p> <p><u>Requisitos intelectuales</u></p> <p>Educación: Lic. Mercadeo, Administración de Empresas o carreras afines.</p> <p>Experiencia: 3 a 4 años en puestos como ejecutivos de ventas o jefe comercial en el rubro de logística.</p> <p>Habilidades: Habilidad para generar negocios, precisión para tomar decisiones, correcta redacción en inglés y español, buena interpretación y análisis de datos, capaz de liderar a subalternos y excelente capacidad en resolución de problema.</p> <p><u>Condiciones de trabajo</u></p> <p>Higiene: Lugar de trabajo: Oficinas Administrativas. Seguro: Ambiente dispuesto a eliminar, reducir y controlar los riesgos que puedan afectar al trabajador. Bienestar: Se dispone de los elementos suficientes para un desarrollo apropiado de las actividades. Ventilación: Mantener la temperatura, velocidad del aire y un nivel de impurezas dentro de límites admisibles para preservar la salud en el trabajo. Elementos de protección personal: Se suministra alcohol gel y un bote personal de amonio a cada empleado, minimizando el riesgo a contagio de enfermedades dentro de la oficina.</p> <p>Seguridad ocupacional: Ergonomía: Se brinda una silla ergonómica ajustable, una mesa de trabajo y un archivero. Libre de riesgos laborales</p>			


<p style="text-align: center;">ACL GROUP</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>		<p style="text-align: center;">PAGINA</p>	<p style="text-align: center;">3 de 3</p>
		<p style="text-align: center;">CODIGO DEL PUESTO TIPO</p>	<p style="text-align: center;">07</p>
<p><u>Responsabilidades</u></p> <p>Relaciones de coordinación: Relaciones Internas: Todas las gerencias, departamentos y secciones de la empresa. Relaciones Externas: Proveedores y clientes.</p> <p>Materiales, herramientas o equipo: Computadora, celular, impresora, fotocopidora y útiles de oficina.</p> <p>Información confidencial: Discreción en el manejo de información profesional.</p>			


ACL GROUP MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PAGINA	1 de 3
		CODIGO DEL PUESTO TIPO	08
TITULO DEL PUESTO: Jefe de Operaciones	FAMILIA DE PUESTOS: Primera Línea	CÓDIGO DEL PUESTO DE JEFE INMEDIATO: 04	
CODIGO(S) DE PUESTO(S) TIPO(S) QUE SUPERVISA: 10	NÚMERO PERSONA(S) QUE OCUPA(N) EL PUESTO: UNO	CÓDIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA(S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO(S): 08	
OBJETIVO: Coordinar, dirigir y controlar el recurso humano y materiales del departamento de operaciones.			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: <u>Tareas Diarias:</u> Supervisar las actividades de los agentes de carga. Supervisar la recepción de carga de exportación e importación. Realizar el cierre de caja en las oficinas de aeropuerto. Realizar reporte de importación para entregar a la aduana. <u>Tareas Periódicas</u> Elaborar reporte de cierre de mes detallando la información de las importaciones recibidas junto con el cobro de la documentación de cada una de ellas. Solicitar materiales esenciales en el departamento mediante la requisición de suministros. Brindar al departamento de finanzas un reporte detallado de las entradas y salidas de dinero en las oficinas de aeropuerto junto con sus respectivos documentos.			


<p style="text-align: center;">ACL GROUP</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>		PAGINA	2 de 3
		CODIGO DEL PUESTO TIPO	08
<p><u>Tareas Eventuales</u></p> <p>Atender personalmente imprevistos dentro del departamento de operaciones. Otras tareas afines al puesto.</p>			
<p>ANÁLISIS DEL PUESTO</p> <p><u>Requisitos intelectuales</u></p> <p>Educación: Ing. Industrial, Lic. Administración de Empresas o carreras afines.</p> <p>Experiencia: 3 a 4 años en puestos similares a coordinador operativo en el rubro de logística.</p> <p>Habilidades: Correcta redacción en inglés y español, habilidad en medición de espacios en las distintas aeronaves, buena interpretación y análisis de datos, capaz de liderar a subalternos y excelente capacidad en resolución de problema.</p> <p><u>Condiciones de trabajo</u></p> <p>Higiene: Lugar de trabajo: Oficinas Administrativas. Seguro: Ambiente dispuesto a eliminar, reducir y controlar los riesgos que puedan afectar al trabajador. Bienestar: Se dispone de los elementos suficientes para un desarrollo apropiado de las actividades. Ventilación: Mantener la temperatura, velocidad del aire y un nivel de impurezas dentro de límites admisibles para preservar la salud en el trabajo. Elementos de protección personal: Se suministra alcohol gel y un bote personal de amonio a cada empleado, minimizando el riesgo a contagio de enfermedades dentro de la oficina, adicional se brindan los zapatos adecuados para estar en rampa, así como el chaleco identificador para el ingreso al muelle de exportación e importación.</p> <p>Seguridad ocupacional: Ergonomía: Se brinda una silla ergonómica ajustable, una mesa de trabajo y un archivero. Libre de riesgos laborales.</p>			

<p style="text-align: center;">ACL GROUP</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>		PAGINA	3 de 3
		CODIGO DEL PUESTO TIPO	08
<p><u>Responsabilidades</u></p> <p>Relaciones de coordinación: Relaciones Internas: Todas las gerencias, departamentos y secciones de la empresa Relaciones Externas: Proveedores y clientes.</p> <p>Materiales, herramientas o equipo: Computadora, celular, impresora, fotocopidora, carnet de CEPA para acceder a la bodega de exportación y útiles de oficina.</p> <p>Información confidencial: Discreción en el manejo de información profesional.</p>			


ACL GROUP MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PAGINA	1 de 3
		CODIGO DEL PUESTO TIPO	09
TITULO DEL PUESTO: Asistente Comercial	FAMILIA DE PUESTOS: Asistencial	CÓDIGO DEL PUESTO DE JEFE INMEDIATO: 07	
CODIGO(S) DE PUESTO(S) TIPO(S) QUE SUPERVISA: Ninguno	NÚMERO PERSONA(S) QUE OCUPA(N) EL PUESTO: UNO	CÓDIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA(S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO(S): 07	
OBJETIVO: Brindar apoyo al departamento comercial, llevando un control detallado de las salidas y estatus de cada una de las cargas de exportación, así como también brindar apoyo como ventas internas.			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: <u>Tareas Diarias:</u> Realizar las reservas solicitadas por los clientes. Dar seguimiento a las cargas que se encuentran en camino a su destino final. Llevar control de las cargas de exportación y sus respectivas tarifas. Comunicar al departamento de Finanzas descuentos o precios especiales brindados a los clientes. Cambiar o cancelar reservas adecuándose a las reglas de cada aerolínea. Atender y resolver las quejas de los clientes y determinar la solución. <u>Tareas Periódicas:</u> Dar cotizaciones a los clientes. Preparar información para el jefe del departamento comercial .			

<p style="text-align: center;">ACL GROUP</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>		PAGINA	2 de 3
		CODIGO DEL PUESTO TIPO	09
<p><u>Tareas Eventuales</u> Otras tareas afines al puesto.</p>			
<p>ANÁLISIS DEL PUESTO</p> <p><u>Requisitos intelectuales</u></p> <p>Educación: Lic. Administración de Empresas o carreras afines.</p> <p>Experiencia: 1 año en puestos como asistente comercial o servicio al cliente el rubro de logística.</p> <p>Habilidades: Correcta redacción en inglés y español, así como también buena comunicación verbal en ambos idiomas, precisión para tomar decisiones, trabajar en equipo y excelente capacidad en resolución de problemas.</p> <p><u>Condiciones de trabajo</u></p> <p>Higiene: Lugar de trabajo: Oficinas Administrativas. Seguro: Ambiente dispuesto a eliminar, reducir y controlar los riesgos que puedan afectar al trabajador. Bienestar: Se dispone de los elementos suficientes para un desarrollo apropiado de las actividades. Ventilación: Mantener la temperatura, velocidad del aire y un nivel de impurezas dentro de límites admisibles para preservar la salud en el trabajo. Elementos de protección personal: Se suministra alcohol gel y un bote personal de amonio a cada empleado, minimizando el riesgo a contagio de enfermedades dentro de la oficina.</p> <p>Seguridad ocupacional: Ergonomía: Se brinda una silla ergonómica ajustable, una mesa de trabajo y un archivero. Libre de riesgos laborales.</p>			

ACL GROUP MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	 GUATEMALA · EL SALVADOR · HONDURAS	PAGINA	3 de 3
		CODIGO DEL PUESTO TIPO	09
<p><u>Responsabilidades</u></p> <p>Relaciones de coordinación: Relaciones Internas: Departamento de Finanzas, Operaciones y Comercial. Relaciones Externas: Proveedores y clientes.</p> <p>Materiales, herramientas o equipo: Computadora, celular, impresora, fotocopidora y útiles de oficina.</p> <p>Información confidencial: Discreción en el manejo de información profesional.</p>			

ACL GROUP MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PAGINA	1 de 3
		CODIGO DEL PUESTO TIPO	10
TITULO DEL PUESTO: Agente de Carga	FAMILIA DE PUESTOS: Operacional	CÓDIGO DEL PUESTO DE JEFE INMEDIATO: 08	
CODIGO(S) DE PUESTO(S) TIPO(S) QUE SUPERVISA: Ninguno	NÚMERO PERSONA(S) QUE OCUPA(N) EL PUESTO: CUATRO	CÓDIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA(S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO(S): 08	
OBJETIVO: Recibir documentación de las distintas cargas de importación, así como supervisar la recepción de la carga de exportación, minimizando el riesgo de daños de carga para los clientes.			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: <u>Tareas Diarias:</u> Recepción de la carga. Medir y pesar la carga. Asegurar que la carga realice su procedimiento de Rayos X. Revisar la documentación entregada por parte de las agencias de carga. Realizar la transmisión de las guías de importación en el sistema de aduana. Armar las posiciones de la carga. Supervisar la descarga y recepción de la carga cuando se mueven con interlíneas. Notificar el arribo de las cargas de importación Realizar la facturación de las cargas de importación. Otras tareas afines al puesto. <u>Tareas Periódicas:</u> Ninguna			

<p style="text-align: center;">ACL GROUP</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>		PAGINA	2 de 3
		CODIGO DEL PUESTO TIPO	10
<p><u>Tareas Eventuales</u></p> <p>Ninguna</p>			
<p>ANÁLISIS DEL PUESTO</p> <p><u>Requisitos intelectuales</u></p> <p>Educación: Bachiller o técnico en aeromantenimiento.</p> <p>Experiencia: 6 meses o 1 año en puesto similares</p> <p>Habilidades: Excelente habilidades de coordinación de cargas y capacidad en resolución de problema.</p> <p><u>Condiciones de trabajo</u></p> <p>Higiene:</p> <p>Lugar de trabajo: Oficina en aeropuerto.</p> <p>Seguro: Ambiente dispuesto a eliminar, reducir y controlar los riesgos que puedan afectar al trabajador.</p> <p>Bienestar: Se dispone de los elementos suficientes para un desarrollo apropiado de las actividades</p> <p>Ventilación: Mantener la temperatura, velocidad del aire y un nivel de impurezas dentro de límites admisibles para preservar la salud en el trabajo.</p> <p>Elementos de protección personal: Se suministra alcohol gel y un bote personal de amonio a cada empleado, minimizando el riesgo a contagio de enfermedades dentro de la oficina, adicional se brindan los zapatos adecuados para estar en rampa, así como el chaleco identificador para el ingreso al muelle de exportación e importación.</p> <p>Seguridad ocupacional:</p> <p>Ergonomía: Se brinda una silla ergonómica ajustable, una mesa de trabajo y un archivero.</p> <p>Libre de riesgos laborales.</p>			

<p style="text-align: center;">ACL GROUP</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>		<p style="text-align: center;">PAGINA</p>	<p style="text-align: center;">3 de 3</p>
		<p style="text-align: center;">CODIGO DEL PUESTO TIPO</p>	<p style="text-align: center;">10</p>
<p><u>Responsabilidades</u></p> <p>Relaciones de coordinación: Relaciones Internas: Departamento comercial, finanzas, comercial y recursos humanos. Relaciones Externas: Clientes.</p> <p>Materiales, herramientas o equipo: Computadora, celular, impresora, fotocopidora, carné de CEPA para acceso al muelle de exportación e importaciones y útiles de oficina.</p> <p>Información confidencial: Discreción en el manejo de información profesional.</p>			

4. Manual de evaluación de desempeño

4.1. Objetivos del manual.

- Poseer un documento que sirva de guía para la aplicación de evaluaciones de desempeño a los empleados de ACL GROUP.
- Determinar a la unidad encargada de llevar a cabo una aplicación eficiente de las evaluaciones de desempeño.
- Proveer los instrumentos de evaluación de desempeño para cada familia de puestos.
- Establecer los procedimientos a seguir para la aplicación de la evaluación de desempeño de acuerdo con cada familia de puestos.

4.2. Ámbito de aplicación

El Manual de Evaluación de desempeño ha sido elaborado para aplicarlo a las distintas familias de puestos de la empresa ACL GROUP, con el propósito de identificar las deficiencias que tiene el personal en la ejecución de sus tareas.

4.3. Normas para su uso.

Las normas que serán necesarias cumplir, a fin de verificar el adecuado uso del manual son las siguientes:

- Orientar a los empleados de la unidad de recursos humanos que se incorporan a la empresa ACL GROUP para que conozcan el manual de evaluación de desempeño, de manera que proporcionen apoyo al momento de la aplicación del instrumento.
- El Manual servirá como guía para la aplicación de evaluaciones de desempeño a los trabajadores.

- La unidad de Recursos Humanos será la encargada de la aplicación del manual de evaluación de desempeño.
- Será sujeto de evaluación todo el personal de ACL GROUP, según cada familia de puestos de la organización: primera línea, asistencial y operacional.
- Las evaluaciones serán realizadas una vez al año para generar información permanente de la ejecución de tareas del personal.

4.4. Para su actualización

Para realizar actualizaciones en el Manual evaluación de desempeño se deberán llevar a cabo las siguientes instrucciones:

- 1) Siempre que se efectúen cambios en las tareas de los puestos de trabajo se deberán realizar las modificaciones necesarias en el Manual a fin de evaluar correctamente a los empleados.
- 2) Al realizar modificaciones en el contenido del Manual de Evaluación de desempeño la(s) página(s) deberán ser sustituidas colocando en la parte inferior de éstas, la fecha en la que fueron actualizadas.
- 3) Notificar los cambios a los empleados que realicen la próxima evaluación de desempeño.

4.5. Descripción del manual de evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ACL GROUP desconoce las deficiencias que los empleados tienen cuando realizan sus labores, es por esto que se propone un manual de descripción de puestos y su respectivo instrumento que le permitirá conocer el desempeño de su personal, dicho instrumento es un formato de evaluación que ha sido elaborado de acuerdo a la familia de puestos a la que pertenecen los empleados.

El Manual de evaluación de desempeño servirá como guía a la Unidad de Recursos Humanos para llevar a cabo una evaluación de desempeño, el manual incluye los instrumentos de evaluación para cada familia de puestos y los procedimientos que se deberán seguir para la aplicación del instrumento.

Es un instrumento que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la organización. Mide el rendimiento, la conducta de los empleados y la obtención de los resultados de una manera integral, sistemática y objetiva. Recolecta información básica y necesaria para tomar decisiones.

Si el desempeño coincide o supera a los objetivos fijados, habrá que alentar a los empleados para que sigan por ese camino. Por el contrario, si no se alcanzan los objetivos, se detectan los problemas, necesidades y los factores que fallan para corregirlos y lograr lo propuesto por la empresa.

Los responsables son:

- Jefe de Departamento
- Jefe de Recursos Humanos

Para el caso del instrumento de evaluación de Desempeño de la empresa ACL GROUP se ha incluido lo siguiente:

- Encabezado: Se detalla la fecha, el nombre del empleado a evaluar, el nombre del departamento/Dirección al que pertenece, código de la hoja de evaluación y el nombre del puesto de la persona.
- Indicaciones generales de cómo debe de ser llenado el formulario.
- Factores por evaluar: Se detallan los factores que se van a evaluar y al lado derecho se muestra el puntaje, que se encuentra en una escala del 1 al 10, desde inadecuado hasta excelente.
- Nota final obtenida y las observaciones y recomendaciones necesarias.
- Las firmas de las personas responsables.

DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA

Durante el desarrollo de las distintas herramientas administrativas, se identificó la necesidad de diseñar documentación de apoyo necesarias para el desarrollo de la propuesta, esta documentación permitirá realizar actividades y generar solicitudes de manera sencilla y eficiente.

SOLICITUD DE PERMISOS E INCAPACIDAD

El presente instrumento permitirá al Departamento de Recursos Humanos cumplir la aplicación de la normativa referente a los permisos e incapacidades del personal que labora en la empresa. Este formato aplica para todos los empleados de la empresa de Logística ACL GROUP.

Proporciona los lineamientos y medidas sobre la autorización de permisos del personal a fin de procurar el cumplimiento de los objetivos.

Los responsables son:

- Jefe del Departamento de Recursos Humanos.
- Jefes de Departamentos.
- Empleados solicitantes del permiso.

En el formulario se especifican lo siguiente:

- El nombre de la persona que solicita el permiso, cargo que ocupa y su respectivo código de empleado.
- El o los motivos del permiso o incapacidad a seleccionar.
- Fecha de su ausencia.
- Hora de entrada.
- Especificación si el permiso es con goce o sin goce de sueldo.
- Notas u observaciones.
- Firmas correspondientes de los responsables antes mencionados.

REQUISICIÓN DE PERSONAL

Especifica todos los aspectos que consideren necesarios que tenga la persona requerida para el puesto.

Los responsables son:

- Jefe del Departamento Solicitante.
- Jefe de Recursos Humanos.

En el formulario se incluye lo siguiente:

- Fecha de Expedición de la solicitud.
- Datos Relativos al Puesto: Aquí se detalla el nombre del puesto, Dirección Funcional/ Departamento, Nombre del Jefe Inmediato, el número de vacantes a cubrir y el tipo de contratación.
- Requisitos que debe cumplir la persona para la vacante: Se especifica la edad, sexo, idioma (s), estado civil, escolaridad, horario y la experiencia que se debe tener.
- Condiciones de Trabajo: En este campo se incluye el lugar de trabajo, el horario del puesto y el respectivo sueldo.
- Datos del Departamento Solicitante: La persona por quién será entrevistada, la fecha y el horario de esta.
- Firmas de los responsables de la solicitud.

REQUISICIÓN DE SUMINISTROS

Es una solicitud que generalmente es extendida por la persona que necesita suministros para cumplir con determinada tarea.

Este instrumento mantiene un control efectivo de los materiales que se suministran evitando los faltantes, logrando cumplir con todas las tareas en el tiempo adecuado que requieran de los materiales a solicitar.

Los responsables son:

- La persona que solicita y que recibe los materiales.

- El Departamento que lo autoriza.

La solicitud de requisición de materiales de la Empresa ACL GROUP contiene lo siguiente:

- El nombre del Departamento que solicita los materiales.
- Fecha del pedido y de entrega.
- Cuadro donde especifica el o los artículos, la unidad de medida en que solicitan y la cantidad respectiva.
- Las firmas de los responsables.

E. Plan de implementación de las herramientas para la función de administración de recursos humanos en la pequeña empresa de logística ACL GROUP de El Salvador ubicada en la ciudad de San Salvador.

Contiene objetivos propios, etapas para su aplicación y también los recursos que serán necesarios para la implementación de las herramientas propuestas

a) Objetivos

1. General

Brindar una guía a la empresa ACL GROUP sobre la aplicación de las herramientas que ayuden a mejorar la función de recursos humanos.

2. Específicos

- Establecer etapas que ayuden en la aplicación de las herramientas para la función de Recursos Humanos de ACL GROUP.
- Presentar los recursos materiales y humanos que serán necesarios para la puesta en marcha de las herramientas propuestas.
- Elaborar un presupuesto que permita conocer los recursos financieros necesarios para la ejecución de la propuesta.

b) Etapas de aplicación de la propuesta

1. Presentación

La propuesta será presentada al Director Ejecutivo de ACL GROUP, para que pueda discutirla con el Director Administrativo de la empresa.

2. Análisis y autorización

El Director Ejecutivo tomará la decisión final de autorizar la propuesta o realizar correcciones para luego autorizarla oficialmente.

3. Difusión

Una vez autorizada la propuesta por la empresa ACL GROUP, el personal designado a la unidad de Recursos Humanos se encargará de dar a conocer las herramientas, así como también que se apliquen en cada uno de los procedimientos requeridos, de esta forma el personal se familiarizará con las herramientas y ayudará a un mejor desenvolvimiento de ellos al realizar las actividades relacionadas con la administración de los empleados.

4. Implementación y supervisión

Después de ejecutada la propuesta se evaluarán los resultados obtenidos que contribuirán a detectar correcciones y a la mejora de esta.

5. Actualización

La propuesta debe ser revisada y actualizada al menos una vez al año adaptándola a las necesidades que resulten del paso del tiempo en la Unidad de Recursos Humanos.

c) Recursos Necesarios

Para realizar la propuesta es necesario tomar en cuenta los recursos a utilizar para la creación de la unidad de Recursos Humanos, los cuales se detallan a continuación:

1. Recursos Materiales

Se requiere la inmobiliaria adecuada para desarrollar las tareas de manera eficiente, entre estos se encuentran: Escritorio, archiveros, computadora y sillas ergonómicas, además será necesario que cuente con papelería y útiles, la cantidad de recursos materiales a adquirir dependerá del número de personas a contratar.

2. Recursos Humanos

Para la creación de la Unidad de Recursos Humanos, es necesario contratar un Jefe de Recursos Humanos que asegure la ejecución de los distintos procedimientos en el departamento.

3. Recursos Financieros

Se deben considerar los costos fijos relacionados al pago de planilla de los empleados, tomando en cuenta los aportes de ISSS y AFP tanto los del patrono como los del empleado. Así como también el pago de INSAFORD.

A continuación, se muestra el detalle de los costos.

Presupuesto de Recursos Humanos (mensual)

SALARIO	APORTE EMPLEADO ISSS (3%)	APORTE EMPLEADO AFP (7.25%)	APORTE EMPLEADOR ISSS (7.50%)	APORTE EMPLEADOR AFP (7.75%)	ISR	INSAFORP (1%)
\$650	\$19.50	\$47.13	\$48.75	\$50.38	\$28.81	6.50

Tabla N° 3: Presupuesto de Recursos Humanos.

Presupuesto de Recursos Materiales

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Escritorio archivador	1	\$ 185.00	\$ 185.00
Silla ergonomica	1	\$ 95.00	\$ 95.00
Papelería y útiles*		\$ 60.00	\$ 60.00
Subtotal			\$ 340.00
Imprevistos (5%)			\$ 17.00
TOTAL			\$ 357.00

Incluye la papelería y útiles que usará la persona a contratar y el costo por entrega del manual de Bienvenida en físico a las personas que se integran a ACL Group.

Tabla N°4: Presupuesto de Recursos Materiales.

Se incurrirá en los costos de recursos materiales una sola vez.

Presupuesto de Recursos Tecnológicos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Computadora	1	\$ 509.99	\$ 509.99
Imprevistos (5%)			\$ 25.50
TOTAL			\$ 535.49

Tabla N°5: Presupuesto de Recursos Tecnológicos.

Se incurrirá en los costos de recursos tecnológicos una sola vez.

RECURSOS TECNOLÓGICOS		
COMPUTADORA		\$ 509.99
MÁS 5% POR IMPREVISTOS		\$ 25.50
TOTAL		\$ 535.49
RECURSOS MATERIALES		
COSTO POR ARTÍCULOS		\$ 340.00
MÁS 5% POR IMPREVISTOS		\$ 17.00
TOTAL		\$ 357.00
RECURSOS HUMANOS (ANUAL)		
SALARIO ANUAL		\$ 7,800.00
VACACIÓN		\$ 97.50
AGUINALDO		\$ 325.00
APORTACIONES PATRONALES E INSAFORP ANUALES		\$ 1,613.28
ISSS	\$ 585.00	
AFP	\$ 604.56	
ISR	\$ 345.72	
INSAFORP	\$ 78.00	
TOTAL		\$ 9,835.78
COSTOS TOTALES		\$ 10,728.27

Tabla N°6: Cuadro Resumen de recursos

La descripción del presupuesto ha sido elaborada tomando como base la estación de El Salvador, las demás estaciones deberán adecuar su presupuesto de acuerdo con la moneda de uso y las prestaciones que exige la ley

*Como sugerencia, para la aplicación de la propuesta la empresa ACL Group puede optar por utilizar los siguientes softwares: Bizneo y Evaluar.

Bizneo: Software de recursos humanos compuesto por más de diez módulos de optimización operativa, entre ellos se encuentran reclutamiento, control de horarios, evaluaciones, vacaciones, organigramas y más.

Evaluar: Software de reclutamiento y selección que permite relizar todo el proceso en un solo sitio. *

F. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Chiavenato, I. (2007, 8ª edición). En Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009, 3ª edición). Orientación de las personas. En Gestión del talento humano (pp.188-189). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011, 9ª edición). Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos Humanos (pp. 205-206). México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. & Varela, R. (2011, 5ª edición). Administración y evaluación del desempeño. En Administración de recursos humanos (p. 222). México: Pearson Educación.
- Franklin, E. (2009, 3ª edición). Manuales administrativos. En Organización de empresas. México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2006). Administración profesional. Introducción a la administración (p. 4). México: McGraw-Hill.
- Mondy, R. (2010, 11ª edición). Administración y evaluación del desempeño. En Administración de recursos humanos (p. 242). México: Pearson Educación.
- Oliveira R. (2002). Administración. Teorías de la Administración (p. 6). International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- R. Wayne Mondy & Robert M. Noe (2011, 5ta Edición). Análisis de puestos, planeación estratégica y planeación de recursos humanos. En Administración de Recursos Humanos (p. 103). México: Pearson.
- R. Wayne Mondy & Robert M. Noe. (2005, Novena edición). Administración estratégica de recursos humanos: una perspectiva general. En Administración de Recursos Humanos (pp. 11-13). México: Pearson
- Rodríguez V. J. (2012). Manuales Administrativos. En Cómo elaborar y usar los manuales administrativos (pp.59-60). México: Cengage Learning Editores.

LEYES

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto No. 38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, de 16 de diciembre de 1983, Tomo No. 281.
- Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 15, de 23 de junio de 1972 Diario Oficial No.142, Publicación de 31 de julio de 1972, Tomo 236.
- Código Tributario, Decreto Legislativo No 230, de 14 de diciembre de 2000, Publicado en el Diario Oficial No. 241, Publicación de 22 de diciembre de 2000, Tomo 349.

- Ley contra el lavado de dinero y activos, Decreto No. 498 de 2 de diciembre de 1998, Diario Oficial No. 240, Fecha de publicación, 23 de diciembre de 1998, Tomo No. 341.
- Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto Legislativo N° 296, del 24 de Julio de 1992, publicado en el Diario Oficial N° 143, publicación de 31 de Julio de 1992, tomo 316.
- Ley de Impuesto sobre la Renta, Decreto Legislativo N° 134, 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242, publicación de 21 de diciembre de 1991, tomo 313.
- Ley del Seguro Social. Decreto Legislativo No. 1263 del 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial 226, de 11 de diciembre de 1953, Tomo 161.
- Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones, Decreto Legislativo No. 927, de 20 de diciembre de 1996 Diario Oficial 243, de 23 de diciembre de 1996, Tomo 333.
- Ley Orgánica de aviación Civil, Decreto 582, de 18 de octubre de 2001, publicado en el Diario Oficial No. 198, 19 de octubre del 2001, Tomo No 353.

PÁGINAS WEB

- ACL Group. (2019). Nosotros. Abril 2020, de ACL Group Sitio web: <https://grupoacl.net/nosotros>
- Arturo K. (2020). Los objetivos de una empresa: definición, características, tipos y ejemplos. octubre 10, 2020, de CreceNegocios Sitio web: <https://www.crecenegocios.com/objetivos-de-una-empresa/>
- Consultor de comercio exterior. (2019). El Transporte Aéreo Internacional de Carga. Junio 2020, de Manual de Comercio Exterior Sitio web: <https://www.manualdecomercioexterior.com/2018/03/el-transporte-aereo-internacional-de.html>
- COPA. (2019). Historia y crecimiento de COPA Airlines. Junio 2020, de COPA Sitio web: <https://www.copaair.com/es/web/gs/nuestra-historia>
- Desconocido. (2014). Historia. Junio 2020, de Autoridad de aviación civil Sitio web: https://www.aac.gob.sv/?page_id=573
- Desconocido. (2015). Conceptos generales de seguridad y salud ocupacional (glosario). septiembre 18, 2020, de Centro Nacional de Registros Sitio web: <https://www.cnr.gob.sv/conceptos-generales-de-seguridad-y-salud-ocupacional-glosario/>
- Desconocido. (2017). ¿Por qué es importante el manual de bienvenida en una compañía? 10 octubre, 2020, de Remica S.A. Sitio web: <https://remicaempleo.es/manual-de-bienvenida-en-una-compania/>

- Desconocido. (2018). Prestaciones y beneficios para retener tu capital humano. octubre 10, 2020, de Adecco Sitio web: <https://blog.adecco.com.mx/2018/07/27/prestaciones-y-beneficios-para-retener-tu-capital-humano/>
- Desconocido. (2019). Avianca, El Salvador. Mayo 2020, de AMP Sitio web: <https://amp.blog.buy-es.com/122585/1/avianca-el-salvador.html>
- Desconocido. (2019). Más sobre American Airlines. Mayo 2020, de edestino Sitio web: <https://www.edestinos.com.sv/aerolineas/al/aa/american-airlines>
- Desconocido. (2019). Más sobre Iberia. Mayo 2020, de edestinos Sitio web: <https://www.edestinos.com.sv/aerolineas/al/ib/iberia>
- Desconocido. (2020). Contrato de trabajo. julio 01, 2020, de Diccionario prehispánico jurídico Sitio web: <https://dpej.rae.es/lema/contrato-de-trabajo>
- Desconocido. (Desconocida). Historia de la aerolínea. Junio 2020, de Historia Arte Cultura Sitio web: <https://www.hisour.com/es/history-of-airline-37830/>
- Desconocido. (Desconocida). Qué significa aerolínea. Mayo 2020, de Educalingo Sitio web: <https://educalingo.com/es/dic-es/aerolinea>
- Desconocido. Descubre qué son los antecedentes de una empresa. octubre 10, 2020, de Desconocido Sitio web: <https://10empresa.com/manual-organizacion/antecedentes/>
- Desconocido. Qué es la estructura organizacional. octubre 10, 2020, de Bizneo Sitio web: <https://www.bizneo.com/blog/estructura-organizacional/>
- DHL. (2019). DHL, HISTORIA Y SERVICIOS. Mayo 2020, de Packlink Sitio web: <https://www.packlink.es/blog/dhl-historia-y-servicios/>
- Gonzáles, A. (2018). Cómo elaborar un Manual de Bienvenida – whitepaper. octubre 10, 2020, de Grupo binternacional Sitio web: <https://binternational.net/elaborar-manual-bienvenida-whitepaper/>
- López, N. (2019). La importancia de que exista una Política de Salud y Seguridad Ocupacional en los lugares de trabajo. septiembre 18, 2020, de Ministerio de Trabajo y Previsión Social Sitio web: <https://www.mtps.gob.sv/noticias/la-importancia-exista-una-politica-salud-seguridad-ocupacional-los-lugares-trabajo/>
- Pineda. R. (2016). AVIACIÓN: LOGROS DEL DEPARTAMENTO CORPORATIVO. Junio 2020, de Romero Pineda Sitio web: <https://www.romeropineda.com/aviacion/>
- Ruano. A (2016). Evolución del transporte aéreo, una historia de progreso. Junio 2020, de Sertrans Sitio web: <https://www.sertrans.es/transporte-internacional/evolucion-transporte-aereo-historia-de-progreso/>
- Trenza, A. (2020). Misión, visión y valores de una empresa. octubre 10, 2020, de Ana Trenza mis finanzas Sitio web: <https://anatrenza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/>

- UPS. (2000). ¿Qué servicios de la cadena de suministro ofrece UPS?, . Junio 2020, de UPS Sitio web: <https://es-us.ups.com/us/es/help-center/sri/scsfaq1.page#:~:text=UPS%20es%201%C3%ADder%20en%20la,se%20mueven%20con%20esas%20mercader%C3%ADas>

ENTREVISTA

- Martinez. C, comunicación personal

ANEXOS

*Anexo n° 1: Guía
de preguntas*



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE ACL GROUP**



OBJETIVO: Conocer la opinión de los gerentes sobre la situación actual de la empresa de logística ACL GROUP, con la finalidad de proponer un nuevo diseño de herramientas básicas que mejore la función de Recursos Humanos.

Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, y serán utilizadas únicamente para fines académicos.

I. DATOS PERSONALES

Nombre del entrevistado: _____

Departamento al que pertenece: _____

Cargo: _____

Tiempo de desempeñar el cargo: _____

Nivel académico: _____

II. DATOS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?

2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

3. ¿Cuáles son los objetivos que tiene la empresa?

4. ¿Cuáles son las dificultades con las que se enfrentan en el área de Recursos Humanos?

5. ¿Por qué considera necesario la aplicación de herramientas para la administración de Recursos Humanos, tales como: Manuales administrativos, reglamento interno y evaluación del desempeño?

6. ¿Por qué considera necesario la función que realiza el departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa?

7. Según su criterio, ¿El departamento de Recursos Humanos aporta beneficios a la empresa?

8. Según su criterio, ¿Considera usted que la empresa brinda a sus empleados los recursos, espacio físico y los materiales (herramientas básicas como manuales administrativos, reglamento interno y evaluación del desempeño) para desempeñar los puestos de trabajo?

9. ¿Cuáles son las políticas de personal con las que cuenta la empresa?

10. ¿Posee la empresa un registro de personal donde se determine el expediente del personal, los ausentismos y sanciones?

11. ¿La empresa posee procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal?

12. ¿Quién es la persona encargada del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal?

13. ¿Considera usted que los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal son adecuados?

14. ¿Conoce usted si la empresa posee los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal por escrito?

15. ¿Qué fuentes y medios de reclutamiento utilizan en la empresa para cubrir las plazas vacantes?

16. ¿Qué tipo de pruebas realizan en la empresa para saber quién es el candidato idóneo para ocupar el cargo?

17. ¿La empresa posee programas de capacitación de personal?

18. ¿Cada cuánto tiempo se realizan capacitaciones a los empleados?

19. ¿En la empresa realizan evaluaciones de desempeño a los empleados?

20. ¿De qué manera evalúan al personal?

21. ¿Quién es la persona encargada de realizar la evaluación?

22. Como parte de la motivación al personal, ¿La empresa brinda incentivos a los empleados?

23. ¿Considera que el ambiente laboral que ofrece la empresa permite que los empleados realicen un buen desempeño?

24. ¿Cuáles son los beneficios de ley que le brindan a sus empleados?

Anexo n° 2:
Cuestionarios



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE ACL GROUP**



OBJETIVO: Conocer la opinión de los empleados de la situación actual de la empresa de logística ACL GROUP, con la finalidad de proponer un nuevo diseño de herramientas básicas que mejore la función de Recursos Humanos.

Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, y serán utilizadas únicamente para fines académicos.

INDICACIONES: Seleccione la respuesta que considere conveniente según sea el caso, favor contestar objetivamente las siguientes preguntas.

I. DATOS PERSONALES

Sexo:

Femenino Masculino

Edad: _____

Departamento al que pertenece:

Operaciones Comercial Finanzas

Cargo: _____

Tiempo de desempeñar el cargo: _____

Nivel académico: (Si selecciona Técnico, Universidad o Maestría, favor especifique el área de estudio en la que se ha especializado)

Educación Básica

Bachillerato

Técnico _____

Universidad _____

Maestría _____

II. DATOS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Conoce usted la Misión de la empresa ACL GROUP?

SI NO

Explique

2. ¿Conoce usted la visión de la empresa ACL GROUP?

SI NO

Explique

3. Según usted, ¿Cuáles de los siguientes valores cree que se practican dentro de la empresa? (Puede seleccionar más de una opción, si selecciona otro favor especifique)

Solidaridad Honestidad Responsabilidad Equidad

Respeto Otro

4. ¿Conoce usted las políticas de personal que aplica la empresa? (Si su respuesta es sí, favor contestar la pregunta 5; de lo contrario pasar a la pregunta 6).

SI NO

Explique

5. ¿Qué políticas conoce?

6. ¿Por cuál de los siguientes medios se enteró de la oportunidad de empleo en la empresa?

(Si selecciona otro favor especifique)

LinkedIn Anuncio Recomendación Base de Datos de la empresa

Otros: _____

7. De las siguientes afirmaciones, ¿Cuáles realizó usted al momento de ser contratado?

AFIRMACIONES	SI	NO
Llenó solicitud de empleo		
Realizó entrevista		
Realizó pruebas de conocimientos o habilidades		
Entregó exámenes médicos		
Presentó documentos personales		
Firmó contrato de trabajo		

OTRO _____

8. ¿Recibió inducción cuando ingreso a la empresa para desempeñar su cargo?

SI NO

Explique

9. De las siguientes herramientas, ¿Cuáles le fueron proporcionadas en la empresa al momento de su contratación e inducción? (Puede seleccionar más de una opción, si selecciona otro favor especifique)

Manual de bienvenida Reglamento interno de trabajo

Manual de funciones

Ninguno

Manual de Descripción de puestos

Otros _____

10. En el tiempo que lleva de laborar en la empresa, ¿Ha recibido algún tipo de capacitación? (Si su respuesta es sí, favor contestar la pregunta 11; caso contrario pasar a la pregunta 12).

SI NO

Explique

11. Mencione cuales son las capacitaciones que ha recibido:

12. ¿Conoce usted si la empresa desarrolla evaluaciones del desempeño? (Si su respuesta es sí, favor contestar la pregunta 13, de lo contrario pasar a la pregunta 14).

SI NO

Explique

13. ¿Cada cuánto tiempo se realizan?

14. Cuando existen una o varias vacantes, ¿De qué manera son cubiertas las plazas?

Personal Interno Personal Externo Ambos

15. ¿Conoce usted si existe oportunidad de ascenso dentro de la empresa? (Si su respuesta es sí, favor contestar la pregunta 16; caso contrario pasar a la pregunta 17).

SI NO

Explique

16. Al realizar ascensos dentro de la empresa ¿Cuáles de los siguientes factores considera usted que son tomados en cuenta? (Puede seleccionar más de una opción, si selecciona otro favor especifique)

Antigüedad Capacidad

Nivel de estudios Otros

17. Seleccione las prestaciones que le brinda la empresa (Puede seleccionar más de una opción, si selecciona otro favor especifique).

ISSS Aguinaldo

AFP Otro: _____

Vacaciones

18. ¿Qué beneficios le son concedidos dentro de la empresa? (Puede seleccionar más de una opción, si selecciona otro favor especifique)

Eventos de convivencia

Uniformes

Anticipos de sueldo

Seguro de vida

Transporte

Capacitaciones

Alimentación

Bonificaciones

Permisos de estudio

Permisos remunerados

Reconocimientos verbales o escritos

Certificados de regalo por cumpleaños u otros eventos

Ayuda por defunción

Otro:

Anexo n° 3:
Resultados de la
entrevista

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS GERENTE GENERALES DE LA EMPRESA ACL GROUP.

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Proporcionar soluciones integrales y de calidad en representación de marcas, ventas, manejo de carga aérea para aerolíneas permitiendo ahorros sustanciales en costos y así generar beneficios manteniendo el liderazgo en el mercado y altos estándares de seguridad.

2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

Ser una empresa líder en soluciones logísticas para las aerolíneas y en general al sector aeronáutico. Administrar, controlar y empoderar el negocio de carga aérea con propia identidad apoyándose en su capital humano, así como mantener nuestro compromiso de servicio a nuestros clientes

3. ¿Cuáles son los objetivos que tiene la empresa?

Los objetivos se tenían bien definidos antes de la pandemia, pero en los últimos 6 meses se han tenido que reestructurar y acoplarlos de una manera diferente a como se venían trabajando. Así que por el momento se destacan dos tipos de objetivos: 1. Pre-pandemia y 2. Post pandemia.

Uno de los objetivos que se tenían para este año era expandir las operaciones de ACL GROUP en otros mercados, en especial a Estados Unidos. En este momento ese objetivo está en “la nube” como dicen los informáticos, se van a lograr siempre, pero por el momento solo contamos con los requerimientos por parte de unos clientes para poder lograr este objetivo.

Todas las empresas tienen que replantearse y por el momento ya se tiene un plan de apertura de aeropuerto en Guatemala para el 15 de agosto, pero estamos casi seguros de que esas fechas se aplazarán, así que hay que volver a hacer cambio de objetivos.

A partir de enero 2021 el único objetivo que tiene ACL GROUP es llegar estables, fuertes y robustos a ese inicio, no es tanto crecer, implementar y meternos en otro país,

no. En estos momentos es como estar nadando en un océano y por el momento lo que se quiere es llegar a la orilla.

4. ¿Usted considera que la empresa posee un proceso administrativo adecuado?

Si, ya hemos logrado desarrollar e implementar un proceso administrativo, éste posee una robustez bien dirigida por parte del personal. En la parte administrativa y financiera es que ha costado un poco más, pero se ha logrado tener, hoy en día con el material y personal sí se tiene en la empresa.

5. ¿Cuáles con las dificultades con las que se enfrentan en el área de Recursos Humanos?

Lo que cuesta en las 4 estaciones es que no hay alguien que se dedique específicamente al recurso humano, es decir, alguien que sea especialista en eso. En los doce años que posee la empresa ese es el talón de Aquiles, son cosas y detalles que se han ido manejando de una buena manera pero que se tienen que mejorar. Se estaba poniendo más atención en eso, pero sucedió lo de la pandemia y por eso se ha detenido por el momento.

6. ¿Por qué considera necesario la aplicación de herramientas para la administración de Recursos Humanos, tales como: Manuales administrativos, reglamento interno y evaluación del desempeño?

Eso es importante porque deja saber en dónde estás ubicado dentro de la empresa, permite conocer no solo el momento de la empresa, si no con qué tipo de material humano cuenta, que herramientas como empresa se le dan a los empleados y cómo el equipo de trabajo va a entrar en los procesos con los que van a interactuar y ayudan a velar a que todo funcione.

7. Según su criterio, ¿el departamento de Recursos Humanos aporta beneficios a la empresa?

Totalmente, es un departamento importante en toda empresa, actualmente está fusionada el área administrativa, contable y financiera y aunque esté fusionado tiene que haber alguien encargado específicamente de Recursos Humanos, pero por el número reducido

de personas que tiene cada estación no nos hemos visto que sea necesario, pero a nivel general cuando pase la pandemia si será muy necesario y habrá que implementarlo.

8. ¿Según su criterio considera usted que la empresa brinda a sus empleados los recursos, espacio físico y los materiales (herramientas básicas como manuales administrativos, reglamento interno y evaluación del desempeño) para desempeñar los puestos de trabajo?

Muchas de esas cosas tal vez no, estamos en ese desarrollo actualmente. No tenemos manuales y las demás cosas, pero si se está trabajando actualmente en espacio físico. Además, tenemos uniformes que lo están haciendo en Guatemala pero no se pueden enviar a las demás estaciones por el momento con el cierre de aeropuertos. También ya tenemos una imagen corporativa implementada.

De emergencia en estos momentos le estamos proveyendo a los empleados de aeropuerto todos los equipos necesarios de protección sanitaria para evitar contagios como mascarillas, caretas, guantes, gel, y desinfectamos las instalaciones del aeropuerto.

9. ¿Cuáles son las políticas de personal con las que cuenta la empresa?

Si tenemos, son pocas, pero no las hemos compartido y están en Guatemala. Se han manejado a lo local por diferentes razones.

10. ¿Posee la empresa un registro de personal donde se determine el expediente del personal, los ausentismos y sanciones?

La persona que está encargada de administración lleva ese registro. Debería de llevarlo el jefe de estación. En El Salvador y en Guatemala hay una persona destinada a llevar ese registro. Debido a la emergencia disminuimos operaciones en Honduras y por ende ya no se lleva ahí, pero en las demás estaciones sí hay.

11. ¿La empresa posee procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal?

Proceso de reclutamiento, selección y contratación si están bien definidos, pero con respecto a la inducción se realiza muy empíricamente debido a que los procesos son locales, así que no están estandarizados. No se puede estandarizar a un mismo proceso

porque en cada aeropuerto éstos son diferentes. Entonces no se puede hacer de esa manera. Por poner un ejemplo algo estandarizado en El Salvador y en Guatemala pues son procesos muy diferentes. Entonces eso lo realiza cada jefe de aeropuerto de acuerdo con lo que se maneja en su estación.

12. ¿Quién es la persona encargada del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal?

En el Salvador la persona encargada de cada área es la persona que da las capacitaciones. Porque no se va a poner a un jefe de operaciones a capacitar a alguien de servicio al cliente a menos que se vaya a hablar de operaciones a esa persona de servicio al cliente que lo requiera en algún momento.

13. ¿Considera usted que los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal son adecuados?

Si, por supuesto

14. ¿Conoce usted si la empresa posee los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal por escrito?

Cada uno los tiene escrito, en cada estación, en Guatemala doy seguridad que si se tienen y de ahí se han pasado a las demás estaciones.

15. ¿Qué fuentes y medios de reclutamiento utilizan en la empresa para cubrir las plazas vacantes?

Casi siempre son por puras recomendaciones, no nos gusta entrar en procesos de empresas con respecto a reclutamiento, porque casi siempre buscan primero gente que, si viene con bastantes conocimientos, sobrecalificadas, pero no con la experiencia que necesitamos, porque lo que manejamos es bien específico.

La experiencia cuenta, a menos que sea alguien que vaya empezando en esta industria, personas jóvenes que sean capaces de absorber información. Una persona de 30 años ya

le cuesta un poco más con tanta información que se maneja. Nos ha pasado con los contadores al enseñarles una guía aérea, ellos no entienden, no es un negocio tan fácil.

Todas las personas con las que contamos actualmente nos las han recomendado, a nadie hemos buscado nosotros como empresa.

16. ¿Qué tipo de pruebas realizan en la empresa para saber quién es el candidato idóneo para ocupar el cargo?

En ACL GROUP no se hacen porque son personas conocidas y por ende no se les hacen pruebas, porque provienen de una fuente confiable.

17. ¿La empresa posee programas de capacitación de personal?

Teníamos un plan bastante bonito que teníamos preparado para el segundo trimestre de este año, antes de eso no se tenía nada. Estábamos trabajando con lo que cada aerolínea nos daba, no nos habíamos visto en la necesidad de hacer algo que no nos va a funcionar en la medida de lo individual, si no tiene nada que ver con lo que nuestros clientes quieren que hagamos. Por ejemplo, no voy a poner a que aprendan a manejar todo lo que tiene ZOOM si no es lo que ACL GROUP quiere que hagas con respecto a las cargas, no vale la pena. Toda gira con base a lo que necesitan los clientes, en la parte operativa es diferente porque ahí si hay muchas más cosas que el personal tiene que llevar y saber para ellos poder operar.

18. ¿Cada cuánto tiempo se realizan capacitaciones a los empleados?

Dos veces al año se realizan charlas a los empleados para reforzar un poco las herramientas porque son necesarias.

19. ¿En la empresa realizan evaluaciones de desempeño a los empleados?

En este momento no hemos realizado ninguna, nos hemos visto en esa necesidad porque tenemos un grupo muy eficiente, gente muy comprometida con su trabajo, por la confianza que tenemos en el personal no lo hemos hecho. Se espera para el primer o segundo semestre del 2021 todo ese proceso poder tenerlo.

20. ¿De qué manera evalúan al personal?

No aplica

21. ¿Quién es la persona encargada de realizar la evaluación?

No aplica

22. Como parte de la motivación al personal, ¿La empresa brinda incentivos a los empleados?

Sí, tenemos bastantes, sabemos que es parte de lo que cada empresa tiene que hacer, más como responsabilidad que como motivación. Tenemos esa parte de que no tiene que ser obligación si no motivación el estar aquí, es una parte de responsabilidad de cada miembro de la empresa y para nosotros son los mejores empleados que podemos tener.

Todos los miembros de ACL GROUP somos iguales, simplemente las responsabilidades de cada uno son diferentes. Si bien cada uno hace su trabajo todos vamos al mismo objetivo y al no tener esa barrera, entra la motivación. Cuando todos nos motivamos de una buena manera alcanzamos muchas cosas.

23. ¿Considera que el ambiente laboral que ofrece la empresa permite que los empleados realicen un buen desempeño?

Sí, estamos en un alto nivel. La empresa se ve como una familia.

24. ¿Cuáles son los beneficios de ley que le brindan a sus empleados?

Las que el país nos pide. Nos costó un poco por el número de empleados, pero ahora se tienen todas las de ley y se procura ir un poco más adelante de ellos. Por la solidez financiera que ACL GROUP tiene actualmente se mantiene con todos los beneficios de ley para sus empleados.

Anexo n° 4:
Tabulación e
interpretación de
resultados

Tabulación de las encuestas dirigidas a la totalidad de empleados que conforman la empresa de ACL GROUP.

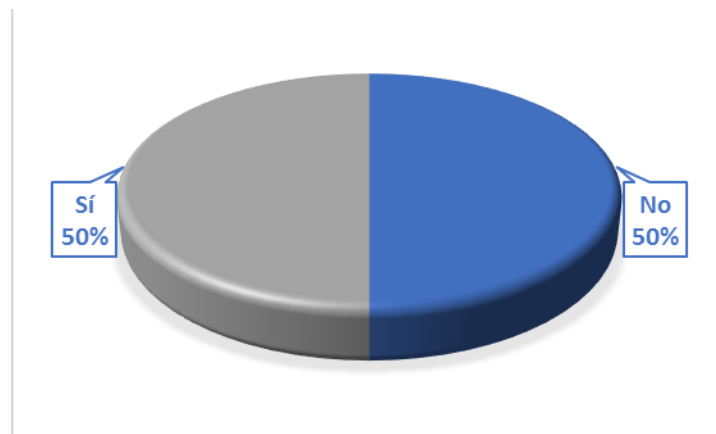
1. ¿Conoce usted la Misión de la empresa?

Objetivo: Determinar si el personal conoce la misión de la Empresa.

Cuadro N°1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
No	16	50%
Sí	16	50%
Total general	32	100%

Gráfico N°1



Interpretación:

A pesar de que la empresa posee una misión, no todos los empleados la conocen porque no es presentada a todo el personal que se incorpora.

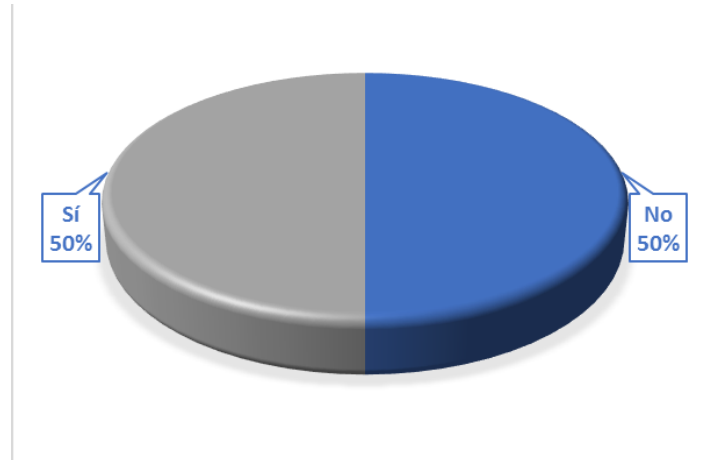
2. ¿Conoce usted la Visión de la empresa?

Objetivo: Determinar si el personal conoce la visión de la Empresa

Cuadro N°2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
No	16	50%
Sí	16	50%
Total general	32	100%

Gráfico N°2



Interpretación:

La empresa posee una visión, pero no todos los empleados la conocen debido a que ésta no es presentada a todos los empleados que se incorporan y tampoco se encuentra visible dentro de las oficinas.

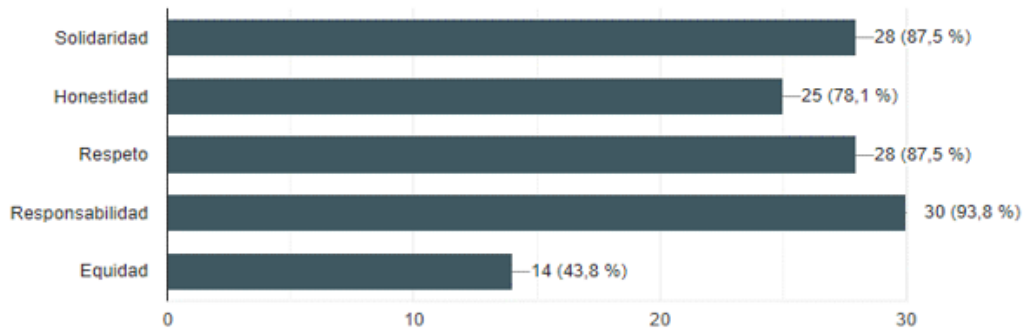
3. Según usted, ¿Cuáles de los siguientes valores cree que se practican dentro de la empresa?

Objetivo: Determinar si la empresa tiene establecidos los valores y si son puestos en práctica por su personal.

Cuadro N°3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Solidaridad	28	88%
Honestidad	25	78%
respeto	28	88%
Responsabilidad	30	94%
Equidad	14	44%
Total General	32	100%

Gráfico N°3



Interpretación:

Según los datos obtenidos se puede determinar que en la empresa ACL GROUP se practican diferentes valores, destacándose el respeto, responsabilidad y solidaridad como los fundamentales para los empleados y que ayudan a mantener un ambiente laboral adecuado en la empresa.

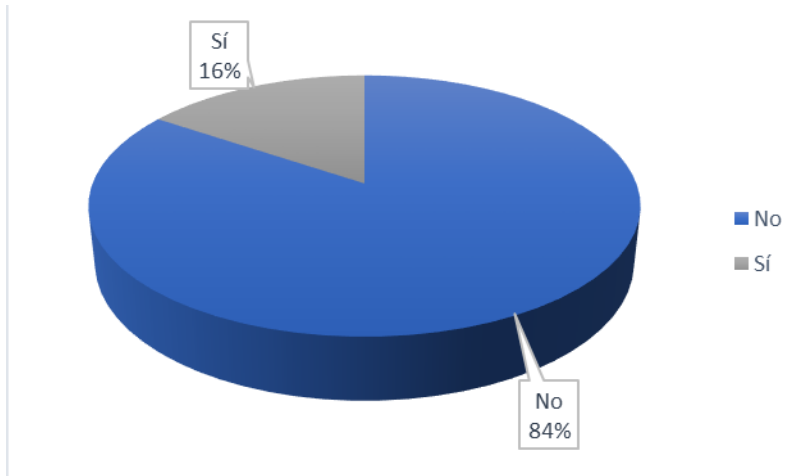
4. ¿Conoce usted las políticas de personal que aplica la empresa?

Objetivo: Indagar si los empleados conocen las políticas de personal que aplica la empresa.

Cuadro N°4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
No	27	84%
Sí	5	16%
Total general	32	100%

Gráfico N°4



Interpretación:

La mayoría de los empleados de ACL GROUP mostraron que no conocen las políticas de personal, siendo la minoría quienes si las conocen con un 16%.

5. ¿Qué políticas conoce?

Objetivo: Indagar las políticas de personal que los empleados conocen

Cuadro N°5

Políticas:	
1	Política comercial: solo vender a agencias de carga.
2	En Atención al Cliente dar una respuesta en el menor tiempo posible, no mayor a 2 horas.
3	Dar respuesta al cliente en el menor tiempo posible.
4	Utilización correcto de uniforme y equipo de seguridad.
5	Beneficios a empleados por antigüedad.

Interpretación:

Al momento de consultar a los empleados de ACL GROUP que mostraron tener conocimiento sobre las políticas de personal, ellos escribieron políticas que son implementadas en la empresa, más no son enfocadas al personal.

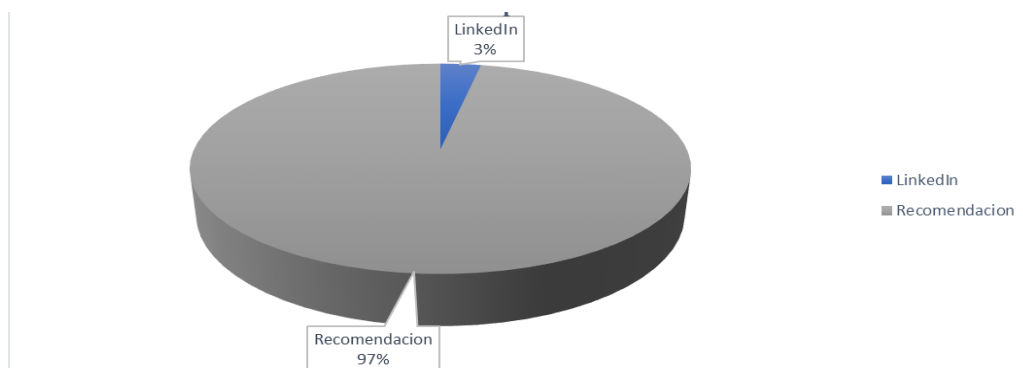
6. ¿Por cuál de los siguientes medios se enteró de la oportunidad de empleo en la empresa?

Objetivo: Determinar cuáles son los medios que utiliza la cooperativa para ofertar los puestos de trabajo disponibles.

Cuadro N°6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
LinkedIn	1	3%
Recomendación	31	97%
Total general	32	100%

Gráfico N°5



Interpretación:

Según los datos obtenidos la mayoría de los empleados que se han incorporado a trabajar a la empresa ACL GROUP se enteraron de la oportunidad de empleo por medio de recomendación, sin embargo, ACL GROUP utiliza medios como LinkedIn para hacer las convocatorias de personal.

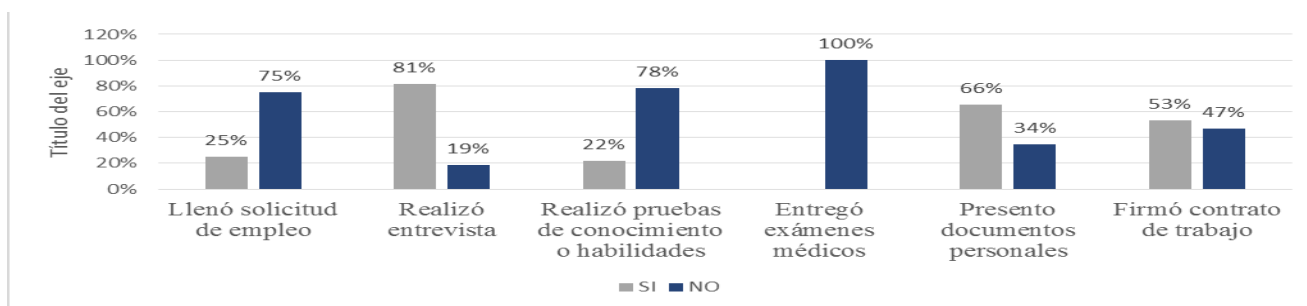
7. De las siguientes afirmaciones, ¿Cuáles realizó usted al momento de ser contratado?

Objetivo: Conocer el proceso de contratación que la Cooperativa aplica

Cuadro N°7

Afirmaciones	SI		NO		Total General	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Llenó solicitud de empleo	8	0.25	24	0.75	32	100%
Realizó entrevista	26	0.8125	6	0.1875	32	100%
Realizó pruebas de conocimiento o habilidades	7	0.21875	25	0.78125	32	100%
Entregó exámenes médicos			32	1	32	100%
Presentó documentos personales	21	0.65625	11	0.34375	32	100%
Firmó contrato de trabajo	17	0.53125	15	0.46875	32	100%

Gráfico N°6



Interpretación:

Según los datos obtenidos en la encuesta se puede determinar que no todos los empleados realizan el mismo proceso al momento de ser contratados, sin embargo, la totalidad de empleados encuestados mostró que no entregó exámenes médicos.

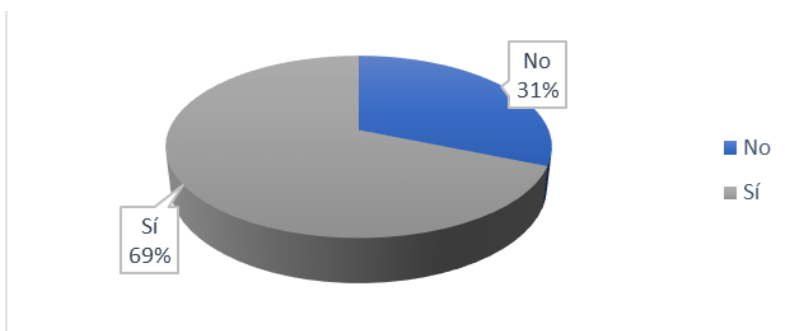
8. ¿Recibió inducción cuando ingresó a la empresa para desempeñar su cargo?

Objetivo: Determinar si se brinda un proceso de inducción al personal de nuevo ingreso.

Cuadro N°8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
No	10	31%
Sí	22	69%
Total general	32	100%

Gráfico N°7



Interpretación:

La mayoría del personal de ACL GROUP mostró el haber recibido inducción al momento de ser contratado, aunque una cantidad mínima dijo no haberla recibido.

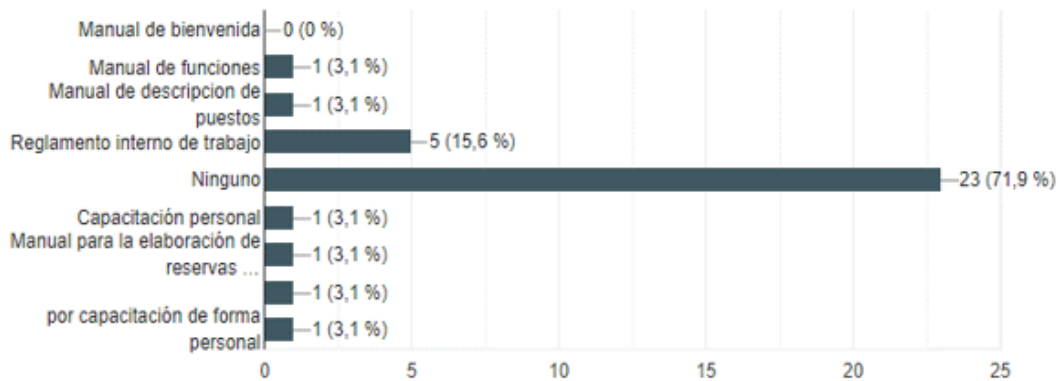
9. De las siguientes herramientas, ¿Cuáles le fueron proporcionadas en la empresa al momento de su contratación e inducción?

Objetivo: Determinar si la empresa les proporciona herramientas a los empleados para la comprensión de sus tareas.

Cuadro N°9

Herramientas	Frecuencias	Porcentaje
Manual de bienvenida	0	0%
Manual de funciones	1	3%
Manual de descripción de puestos	1	3%
Reglamento interno de trabajo	5	16%
Ninguno	23	72%
Otro	4	13%
Total general	32	100%

Gráfico N°8



Interpretación:

Según la información recopilada se logró identificar que ACL GROUP posee algunas de las herramientas básicas necesarias para que los empleados comprendan las tareas que deberán realizar en sus respectivos puestos de trabajo. Sin embargo, estas herramientas han sido proporcionadas a la minoría de los empleados.

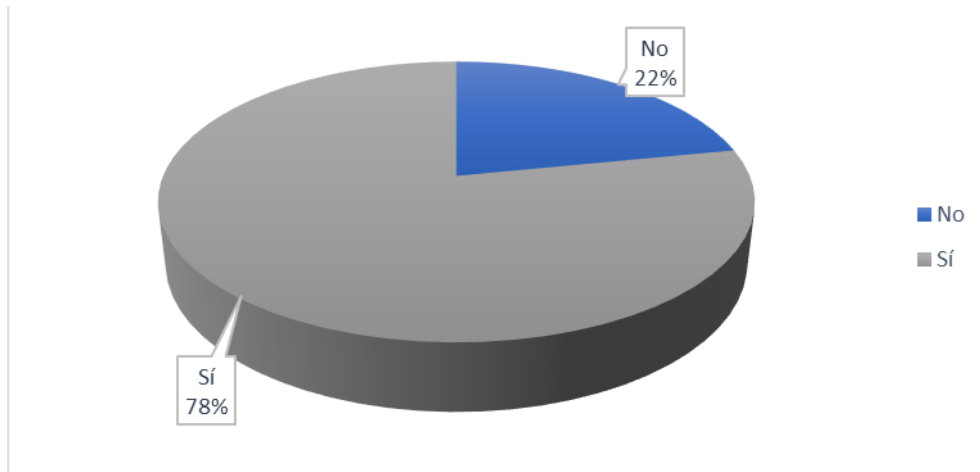
10. En el tiempo que lleva de laborar en la empresa, ¿Ha recibido algún tipo de capacitación?

Objetivo: Determinar si la empresa brinda capacitaciones al personal.

Cuadro N°10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
No	7	22%
Sí	25	78%
Total general	32	100%

Gráfico N°9



Interpretación:

La mayoría de los empleados de ACL GROUP mostraron haber recibido capacitaciones, lo que contribuye a mejorar el rendimiento de éstos, sin embargo, un porcentaje mínimo de ellos manifestó no haber sido capacitados.

11. Mencione cuales son las capacitaciones que ha recibido

Objetivo: Indagar las capacitaciones que le ofrece la empresa a los empleados

Cuadro N°11

Capacitaciones Recibidas
Sistemas aéreos
AVSEC
Mercancías peligrosas
Peso y balance en avión
Factores Humanos
Seguridad operacional
Manejo de documentos

Interpretación:

ACL GROUP capacita a su personal dependiendo del área en la que cada empleado se encuentra asignado, es por eso que se puede observar que las capacitaciones están enfocadas en diferentes temáticas.

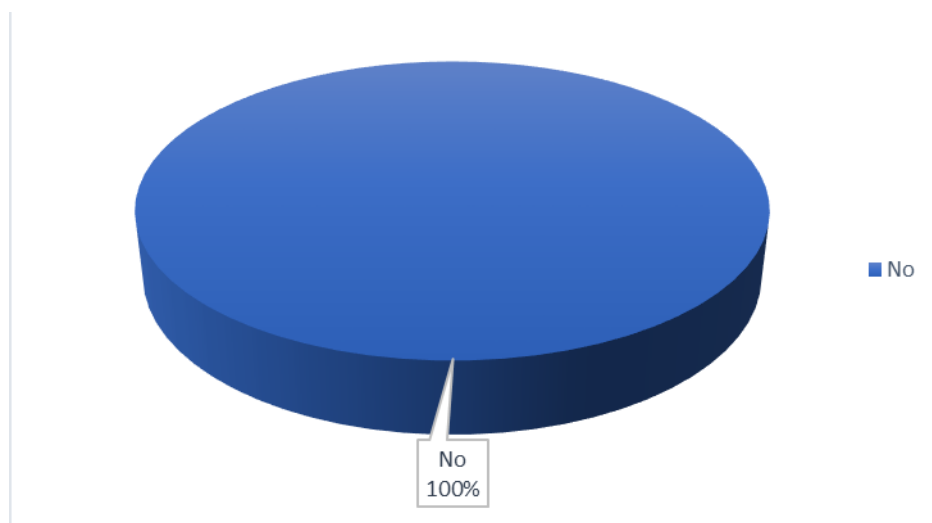
12. ¿Conoce usted si la empresa desarrolla evaluaciones de desempeño?

Objetivo: Conocer si la empresa evalúa al personal de la empresa.

Cuadro N°12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	32	100%
Total genera	32	100%

Gráfico N°10



Interpretación:

Por medio de la encuesta se logró determinar que ACL GROUP no posee ninguna herramienta que le permita evaluar el desempeño de sus empleados, lo que no permite identificar las deficiencias que estos poseen al momento de realizar sus labores.

13. ¿Cada cuánto tiempo se realizan las evaluaciones de desempeño?

Nota Aclaratoria: La pregunta 13 no contiene tablas ni gráficos porque los empleados expresan que en la empresa ACL GROUP no se realizan evaluaciones de desempeño.

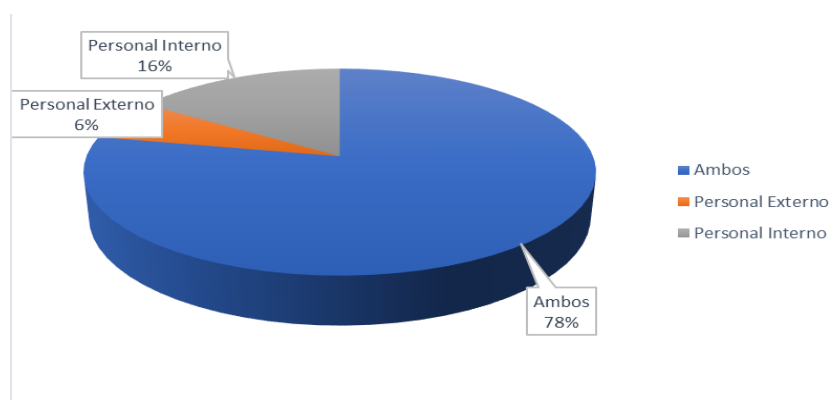
14. Cuando existe una o varias vacantes, ¿De qué manera son cubiertas las plazas?

Objetivo: Conocer si al momento de existir una nueva plaza, esta es promovida internamente, externamente o de ambas maneras.

Cuadro N°13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ambos	25	78%
Personal Externo	2	6%
Personal Interno	5	16%
Total general	32	100%

Gráfico N°11



Interpretación:

Según la información obtenida, la mayoría de los empleados de ACL GROUP manifiestan que al momento de existir una plaza nueva esta se busca cubrir con personal interno y externo dependiendo del puesto que se encuentre vacante.

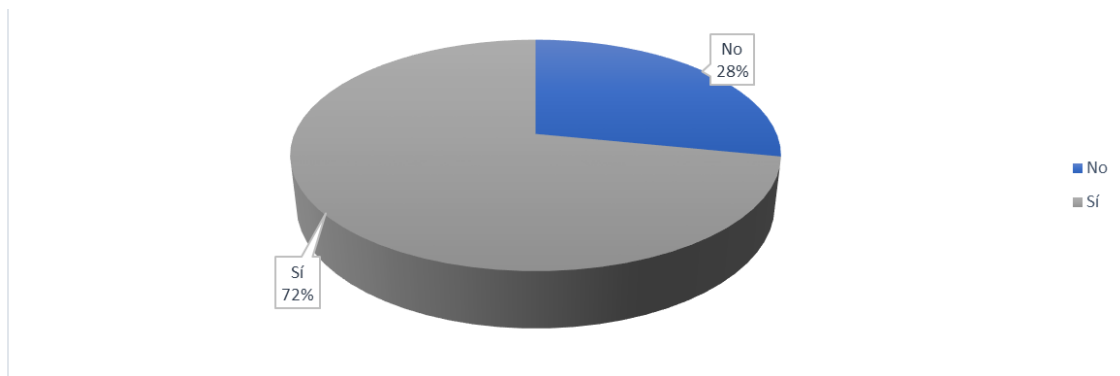
15. ¿Conoce usted si existe oportunidad de ascenso dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer si en la empresa hay oportunidad de ascenso.

Cuadro N°14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
No	9	28%
Sí	23	72%
Total general	32	100%

Gráfico N°12



Interpretación:

Según los datos obtenidos se puede determinar que la empresa ACL GROUP brinda la oportunidad de ascenso a sus empleados influyendo positivamente en el desempeño de ellos, debido a que se desempeñaran en sus puestos lo mejor posible para acceder a un ascenso.

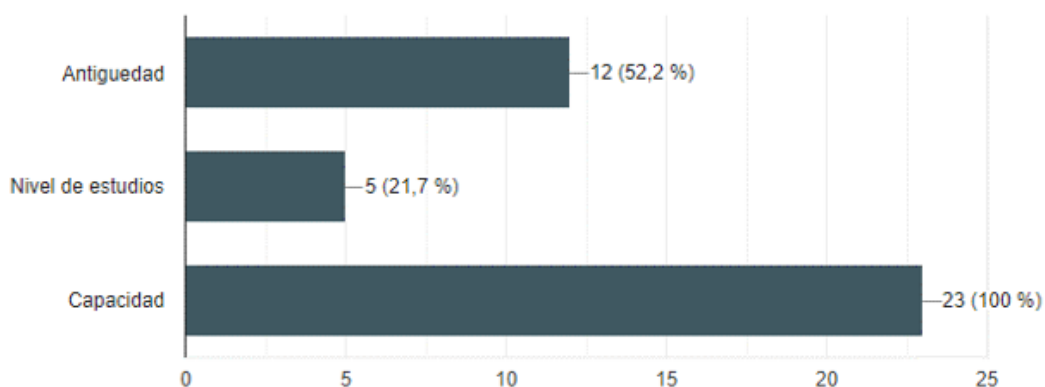
16. Al realizar ascensos dentro de la empresa ¿Cuáles de los siguientes factores considera usted que son tomados en cuenta?

Objetivo: Determinar los factores que la empresa toma en cuenta para promover a sus empleados

Cuadro N°15

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Antigüedad	12	52%
Nivel de estudios	5	22%
Capacidad	23	100%
Total General	23	100%

Gráfico N°13



Interpretación:

Los empleados que mencionaron que ACL GROUP brinda oportunidades de ascenso identificaron que estos se realizan por medio de tres factores que son: Antigüedad, capacidad y nivel de estudios, siendo la capacidad del empleado el factor que más se utiliza para brindar ascensos dentro de la empresa.

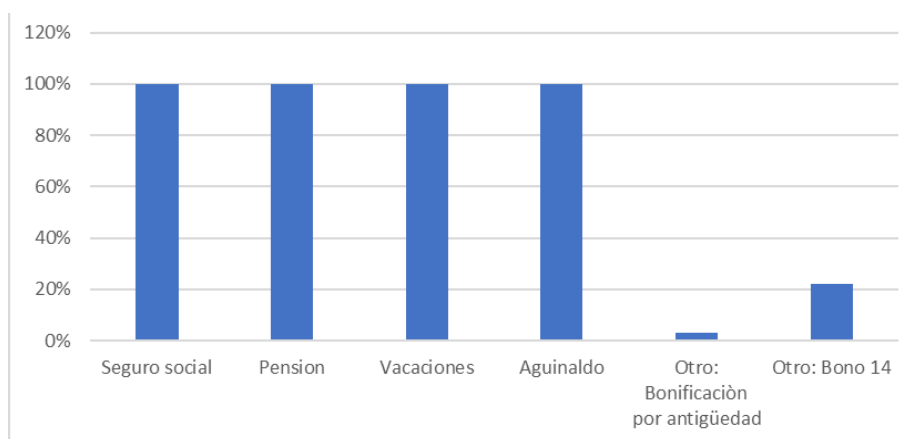
17. Seleccione las prestaciones que le brinda la empresa

Objetivo: Determinar cuáles prestaciones les brinda la empresa a sus empleados.

Cuadro N°16

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Seguro social	32	100%
Pension	32	100%
Vacaciones	32	100%
Aguinaldo	32	100%
Otro: Bonificaciòn por antigüedad	1	3%
Otro: Bono 14	7	22%
Total General	32	

Gráfica N°14



Interpretaciòn:

Según la informaciòn obtenida la empresa ACL GROUP cumple con las prestaciones de ley, brindándoselas a sus empleados según a la estaciòn a la que pertenezcan.

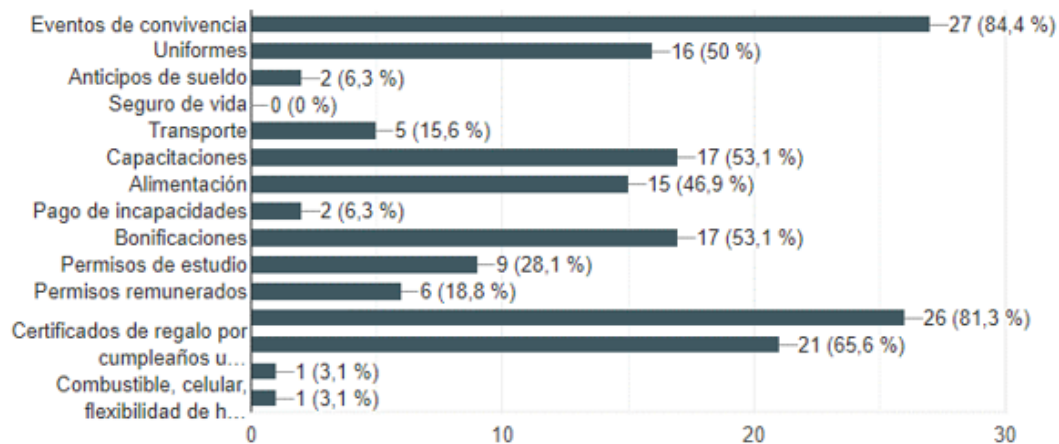
18. ¿Qué beneficios le son concedidos dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer los beneficios que la empresa le ofrece a sus empleados

Cuadro N°17

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Eventos de convivencia	27	84%
Uniformes	16	50%
Anticipos de sueldo	2	6%
Seguro de vida	0	0%
Transporte	5	16%
Capacitación	17	53%
Alimentación	15	47%
Pago de incapacidades	2	6%
Bonificaciones	17	53%
Permisos de estudios	9	28%
Permisos remunerados	6	19%
Reconocimientos verbales o escritos	26	81%
Certificados de regalo	21	66%
Ayuda por defunción	1	3%
Otro: Combustible, celular, flexibilidad de horario	1	3%

Gráfico N°15



Interpretación

Los encuestados indicaron que adicional a las prestaciones de ley que la empresa ACL GROUP ofrece, les otorga beneficios siendo los más frecuentes certificados de regalo, bonificaciones y eventos de convivencia.

Anexo n° 5:

Manual de

bienvenida



GUATEMALA • EL SALVADOR • HONDURAS

MANUAL DE BIENVENIDA

APROBADO POR: _____ FECHA DE APROBACIÓN: _____

VIGENCIA: _____

CONTENIDO

1. Carta de bienvenida
2. Antecedentes de ACL GROUP
3. Objetivos de ACL GROUP
4. Misión y visión
5. Valores
6. Servicios que ofrece
7. Organigrama
8. Funciones de las unidades
9. Descripción del puesto
10. Prestaciones laborales y beneficios
11. Horarios, asistencias, retardos y faltas
12. Distribución del centro de trabajo
13. Directorio

CARTA DE BIENVENIDA

ESTIMADO(A) COMPAÑERO(A):

En nombre de la familia que formamos ACL GROUP te damos la más cordial bienvenida y, en lo personal, te felicitamos porque desde hoy formas parte de nuestro equipo en el que laboran las personas más comprometidas con su trabajo.

Tenemos programado que al ingresar a tu puesto de trabajo tengas una adecuada inducción; pero si esto no es suficiente esperamos que tengas la confianza y libertad de preguntar cuantas veces sea necesario para aclarar tus dudas.

Te recordamos que dentro de la empresa trabajamos con eficiencia, y esta se basa, no en los jefes, sino en todos los colaboradores que somos en la empresa, por lo que todas tus sugerencias serán aceptadas y analizadas. Tu opinión nos interesa.

Estamos seguros de que tu estancia en ACL GROUP será una grata y enriquecedora experiencia, nunca olvides que las oportunidades para tu desarrollo, crecimiento profesional y personal se darán de acuerdo con tu desempeño, te reiteramos la más cordial de las bienvenidas.

¡BIENVENIDO(A) A NUESTRA FAMILIA!

Saludos cordiales.

Recursos Humanos.

ANTECEDENTES



ACL GROUP (Air Cargo Logistic) fue fundada en octubre de 2008 en Guatemala por la necesidad de contar en el país con un representante de ventas para los servicios de carga aérea. En El Salvador fue fundada en el año 2012 y en Honduras en el año 2015 con la visión de prestar servicios de carga aérea. Guatemala se estableció como su casa matriz y cuenta con oficinas propias en El Salvador y Honduras.

Es una empresa de logística representante de diferentes tipos de aerolíneas. Se dedica a ser GHA (Agente General de Operaciones) que son todos los servicios en la plataforma de operaciones a la aeronave y también los procedimientos necesarios para llevar a cabo el manejo de las mercancías a transportarse y GSA (Agente General de Ventas) es el encargado de vender el espacio para las distintas cargas. En conjunto esto ha permitido que se puedan realizar operaciones de distintas aerolíneas en el país.

OBJETIVOS DE ACL GROUP

- Considerar al personal que labora en la empresa como capital humano a efecto de reconocer y valorar el aporte que estos brindan.
- Fomentar la aplicación de los valores que se han establecido, para construir una cultura organizacional sólida.
- Prestar servicios de calidad a los clientes a través de personal calificado que cumpla con su labor de manera efectiva.
- Ampliar la red de contactos para incrementar su capacidad de operaciones en otros países.

MISIÓN

Proporcionar soluciones integrales y de calidad en representación de marcas, ventas, manejo de carga aérea para aerolíneas permitiendo ahorros sustanciales en costos y así generar beneficios manteniendo el liderazgo en el mercado y altos estándares de seguridad.

VISIÓN

Ser una empresa líder en soluciones logísticas para las aerolíneas y en general al sector aeronáutico. Administrar, controlar y empedrar el negocio de carga aérea con propia identidad apoyándose en su capital humano, así como mantener nuestro compromiso de servicio a nuestros clientes.

VALORES

CONSTANCIA	ACL inculca a sus empleados el valor de trabajar duro y ser perseverantes.
CONFIANZA	La confianza se trabaja para generar y mantener un espacio donde los empleados se sientan cómodos.
DISCIPLINA	Cumplir con las normas de manera constante para obtener mejores resultados dentro de la empresa
RESPECTO	Se tiene que dar de manera individual, con los compañeros de trabajo y para todos los clientes que posee la empresa.
RESPONSABILIDAD	Cumplir las obligaciones en el tiempo indicado y con la calidad en el servicio que lo caracteriza.
HONESTIDAD	Comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad siempre en las labores
SOLIDARIDAD	Se comparten intereses y necesidades entre sí, gracias a los lazos sociales que les unen dentro del trabajo.
EQUIDAD	Cada uno de los colaboradores es tratado con justicia e igualdad de oportunidades.

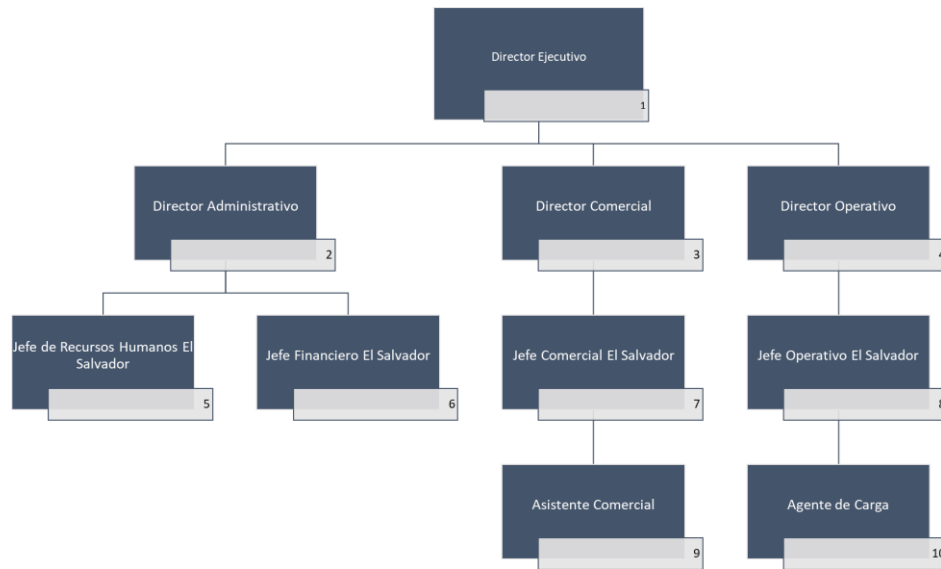
COMPAÑERISMO	Estar en armonía entre el grupo crea lazos que permiten generar un buen clima laboral.
LEALTAD	Ser leal a la empresa, sentirse identificado con ella para estar comprometido a obtener buenos resultados.

SERVICIOS QUE OFRECE

AGENTE GENERAL DE VENTAS (GSA)	
COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialización de aerolíneas. • Servicio al cliente. • Administrador de sistema de reservaciones.
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Facturación. • Gestión de cobros. • Declaración de impuestos.

AGENTE GENERAL DE OPERACIONES (GHA)	
COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de vuelos • Manejo de carga en bodega • Transmisión de manifiesto en aduana

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ACL GROUP



* La figura presenta la estructura organizacional de la estación de El Salvador*

FUNCIONES DE LAS UNIDADES


COMERCIAL: Es la responsable de procurar la relación con los clientes y así generar las ventas necesarias que cumplan los objetivos propuestos por ACL GROUP, es una de las fuentes más importantes de ingresos dentro de la empresa.


FINANZAS: Involucra la supervisión y **registro de los recursos. Es el área encargada de realizar los reportes de cobro y pago a los diferentes clientes y proveedores, permitiendo así el flujo de efectivo dentro de ACL GROUP.**


OPERACIONES: Es la encargada de recepción y coordinación de la carga tanto importación como exportación, realiza la manifestación de la carga que ingresa al país en aduanas para que éstas puedan nacionalizar la carga; realiza el peso y balance del vuelo, genera el cierre de ciclo del vuelo manifestándolo en el sistema de cada aerolínea representada por ACL GROUP.

RECURSOS HUMANOS: Es la encargada de llevar a cabo los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación del desempeño y capacitación del personal; apoyándose en herramientas que faciliten la integración del nuevo empleado a la empresa. También es la encargada de la elaboración de planillas de salarios, así como del cumplimiento de las prestaciones y beneficios que ACL GROUP ofrece a sus colaboradores.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

ACL GROUP MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PAGINA	1 de 3
		CODIGO DEL PUESTO TIPO	10
TITULO DEL PUESTO: Agente de Carga	FAMILIA DE PUESTOS: Operacional	CÓDIGO DEL PUESTO DE JEFE INMEDIATO: 08	
CODIGO(S) DE PUESTO(S) TIPO(S) QUE SUPERVISA: Ninguno	NÚMERO PERSONA(S) QUE OCUPA(N) EL PUESTO: CUATRO	CÓDIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA(S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO(S): 08	
<p>OBJETIVO: Recepcionar documentación de las distintas cargas de importación, así como supervisar la recepción de la carga de exportación, minimizando el riesgo de daños de carga para los clientes.</p>			
<p>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</p> <p><u>Tareas Diarias:</u> Recepción de la carga. Medir y pesar la carga. Asegurar que la carga realice su procedimiento de Rayos X. Revisar la documentación entregada por parte de las agencias de carga. Realizar la transmisión de las guías de importación en el sistema de aduana. Armar las posiciones de la carga. Supervisar la descarga y recepción de la carga cuando se mueven con interlíneas. Notificar el arribo de las cargas de importación Realizar la facturación de las cargas de importación. Otras tareas afines al puesto.</p> <p><u>Tareas Periódicas:</u> Ninguna</p>			

<p style="text-align: center;">ACL GROUP</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>		PAGINA	2 de 3
		CODIGO DEL PUESTO TIPO	10
<p><u>Tareas Eventuales</u> Ninguna</p>			
<p>ANÁLISIS DEL PUESTO</p> <p><u>Requisitos intelectuales</u></p> <p>Educación: Bachiller o técnico en aeromantenimiento.</p> <p>Experiencia: 6 meses o 1 año en puesto similares</p> <p>Habilidades: Excelente habilidades de coordinación de cargas y capacidad en resolución de problema.</p> <p><u>Condiciones de trabajo</u></p> <p>Higiene: Lugar de trabajo: Oficina en aeropuerto. Seguro: Ambiente dispuesto a eliminar, reducir y controlar los riesgos que puedan afectar al trabajador. Bienestar: Se dispone de los elementos suficientes para un desarrollo apropiado de las actividades Ventilación: Mantener la temperatura, velocidad del aire y un nivel de impurezas dentro de límites admisibles para preservar la salud en el trabajo. Elementos de protección personal: Se suministra alcohol gel y un bote personal de amonio a cada empleado, minimizando el riesgo a contagio de enfermedades dentro de la oficina, adicional se brindan los zapatos adecuados para estar en rampa, así como el chaleco identificador para el ingreso al muelle de exportación e importación.</p> <p>Seguridad ocupacional: Ergonomía: Se brinda una silla ergonómica ajustable, una mesa de trabajo y un archivero. Libre de riesgos laborales.</p>			

<p style="text-align: center;">ACL GROUP</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>		PAGINA	3 de 3
		CODIGO DEL PUESTO TIPO	10
<p><u>Responsabilidades</u></p> <p>Relaciones de coordinación: Relaciones Internas: Departamento comercial, finanzas, comercial y recursos humanos. Relaciones Externas: Clientes.</p> <p>Materiales, herramientas o equipo: Computadora, celular, impresora, fotocopidora, carné de CEPA para acceso al muelle de exportación e importaciones y útiles de oficina.</p> <p>Información confidencial: Discreción en el manejo de información profesional.</p>			

La descripción del puesto deberá ser tomada del Manual de Descripción de puestos y será adaptado en el Manual de Bienvenida, según sea el caso de ingreso del nuevo personal a la organización

PRESTACIONES LABORALES Y BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS

Las siguientes prestaciones y beneficios serán aplicados en cada país donde la empresa ACL GROUP cuente con estaciones de trabajo, aquellas prestaciones o beneficios adicionales a los descritos a continuación se brindarán de acuerdo con la Ley de cada país:

Salario y forma de pago: Recibirán su remuneración de manera quincenal por medio de depósito realizado en el banco autorizado por la empresa.

Vacaciones: Tienen derecho a gozar de vacaciones remuneradas los días establecidos por Ley.

Aguinaldos: Todo empleado recibirá el aguinaldo de acuerdo con las políticas internas establecidas por la empresa, tomando como referencia la Ley de cada país.

Seguro social: Todos los empleados gozarán de los beneficios de seguridad social correspondientes a cada país

Pensiones: Todos los empleados tienen el derecho de cotizar a cualquier institución de pensiones que esté inscrita legalmente en el país.

Viáticos: Los empleados que realicen labores fuera del país de residencia se les proporcionarán hospedaje y alimentación correspondientes al tiempo que dure la estancia.

Uniformes: Se les proporcionará a los empleados camisas con el logo representativo de la empresa para el uso diario en la oficina.

Botiquín: La empresa brindará medicamentos comunes sin costo por medio de un botiquín de emergencia para los empleados que lo requieran.

OBLIGACIONES DEL PERSONAL

Apariencia personal: Todo empleado deberá vestirse adecuadamente y utilizar la camisa alusiva a la empresa.

Puntualidad y asistencia: El personal de ACL GROUP deberá respetar la hora de entrada y salida de su jornada laboral.

Prohibiciones: En la empresa es totalmente prohibido el ingreso de armas de fuego, cuchillos, navajas, u otro tipo de arma que indique una amenaza para la seguridad de los empleados.

HORARIOS, ASISTENCIAS, RETARDOS Y FALTAS.

Días laborales	Lunes a viernes	Sábado
Hora de entrada	8:00 AM.	8:00 AM.
Hora de almuerzo	12:00 MD – 1:00 PM	-
Hora de salida	5:00 PM	12:00 MD.

Retardos:

Procedimiento de llegadas tardías o retrasos para empleados de ACL GROUP:

1. Llamada de atención verbal al empleado.
2. Reposición del tiempo perdido sin aplicar reducción de salario.
3. Después de tres llegadas tardes consecutivas se aplicará reducción de sueldo de hora o fracción de los cuales ha llegado tarde.

Faltas

Las inasistencias deberán ser reportadas mediante un permiso escrito aprobada por el jefe inmediato.

Los empleados que no se presenten a laborar sin haber tramitado un permiso previo, les será descontado el salario proporcional a los días de inasistencia.

REGLAMENTO INTERNO DE ACL GROUP

El presente Reglamento se aplica a todo el personal.

- **Horarios**

Días laborales	Lunes a viernes	Sábado
Hora de entrada	8:00 AM.	8:00 AM.
Hora de almuerzo	12:00 MD – 1:00 PM	-
Hora de salida	5:00 PM	12:00 MD.

- **Ubicación de inicio y final de la jornada laboral.**

De acuerdo con el puesto de trabajo, la jornada laboral será realizada en las oficinas centrales o en las oficinas en aeropuerto.

- **Días y horarios establecidos para realizar la limpieza de las instalaciones, herramientas y/o maquinaria.**

Se tendrá el servicio de limpieza en las instalaciones los días Lunes, miércoles y viernes de 8:00 am a 12:00mm, el servicio será ofrecido por la empresa Corporate Service.

El servicio de mantenimiento de la maquinaria se realizará de acuerdo con las necesidades vistas en cada equipo.

- **Días y lugares de pago.**

Los pagos se realizarán en la cuenta bancaria de cada empleado, esta cuenta debe ser abierta por el empleado al momento de ingresar a la empresa, la cuenta se debe gestionar en el Banco Industrial. Las fechas de pago son el 15 y 30 de cada mes, solo se pagará en fecha diferente si dicho día se encontrara en fin de semana

- **Reglamento para evitar accidentes en el trabajo.**

El reglamento por utilizar en ACL GROUP es la Ley General de Prevención de Riesgo en los Lugares de Trabajo:

TITULO I: Disposiciones Preliminares.

Capítulo I: Campo de aplicación, competencia y definiciones.

TITULO II: Gestión de la seguridad y salud ocupacional en los lugares de trabajo.

Capítulo I: Organización de la seguridad y la salud ocupacional.

Capitulo II: Comités de seguridad y salud ocupacional.

TITULO III: Seguridad en la infraestructura de los lugares de trabajo.

Capítulo I: Planos arquitectónicos.

Capitulo II: De los edificios.

Capitulo III: Condiciones especiales en los lugares de trabajo.

TITULO IV: Seguridad en los lugares de trabajo.

Capítulo I: Medidas de previsión.

Capitulo II: Ropa de trabajo, equipo de protección y herramientas especiales.

Capitulo III: Maquinaria y equipo.

Capitulo IV: Iluminación.

Capítulo V: Ventilación, temperatura y humedad relativa.

Capítulo VI: Ruido y vibraciones

Capitulo VII: Sustancias Químicas

TITULO V: Condiciones de salubridad en los lugares de trabajo

Capítulo I: Medidas profilácticas y sanitarias

Capitulo II: De seguridad de agua

Capitulo III: De los servicios sanitarios

Capitulo IV: Orden y Aseo de locales

TITULO VI: De la prevención de enfermedades ocupacionales

Capítulo I: Exámenes Médicos

TITULO VII: Disposiciones generales

TITULO VIII: Inspección de seguridad y salud ocupacional

TITULO IX: Infracciones

Capítulo I: Infracciones de parte de los empleadores

Capitulo II: Infracciones de parte de los trabajadores.

TITULO X: Procedimiento de aplicación de sanciones

TITULO XI: Disposiciones transitorias y finales.

- **Medidas disciplinarias y su aplicación.**

Retardos:

Procedimiento de llegadas tardías o retrasos para empleados de ACL GROUP:

1. Llamada de atención verbal al empleado.

2. Reposición del tiempo perdido sin aplicar reducción de salario.
3. Después de tres llegadas tardes consecutivas se aplicará reducción de sueldo de hora o fracción de los cuales ha llegado tarde.

Faltas

Las inasistencias deberán ser reportadas mediante un permiso escrito aprobada por el jefe inmediato.

Los empleados que no se presenten a laborar sin haber tramitado un permiso previo, les será descontado el salario proporcional a los días de inasistencia.

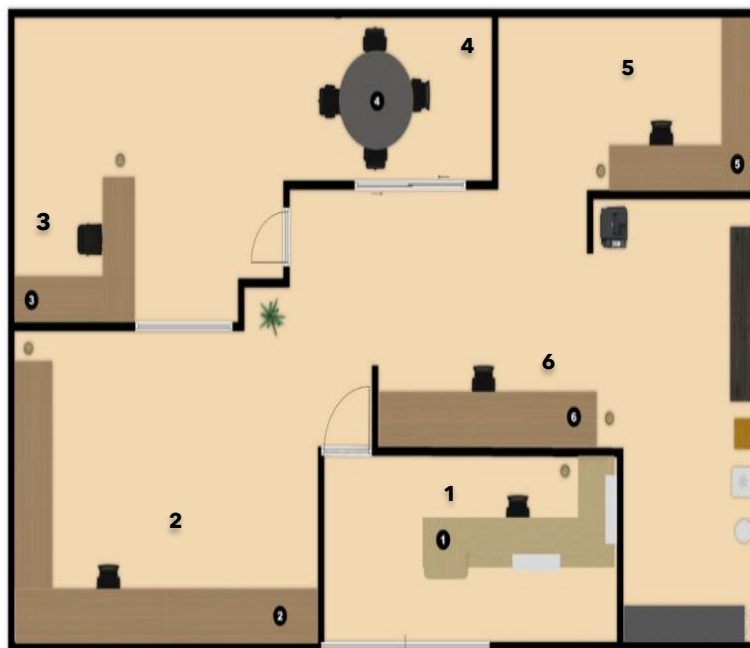
- Normas necesarias para asegurar la seguridad de los trabajadores de acuerdo con el giro de la empresa.

DISTRIBUCIÓN DEL CENTRO DE TRABAJO

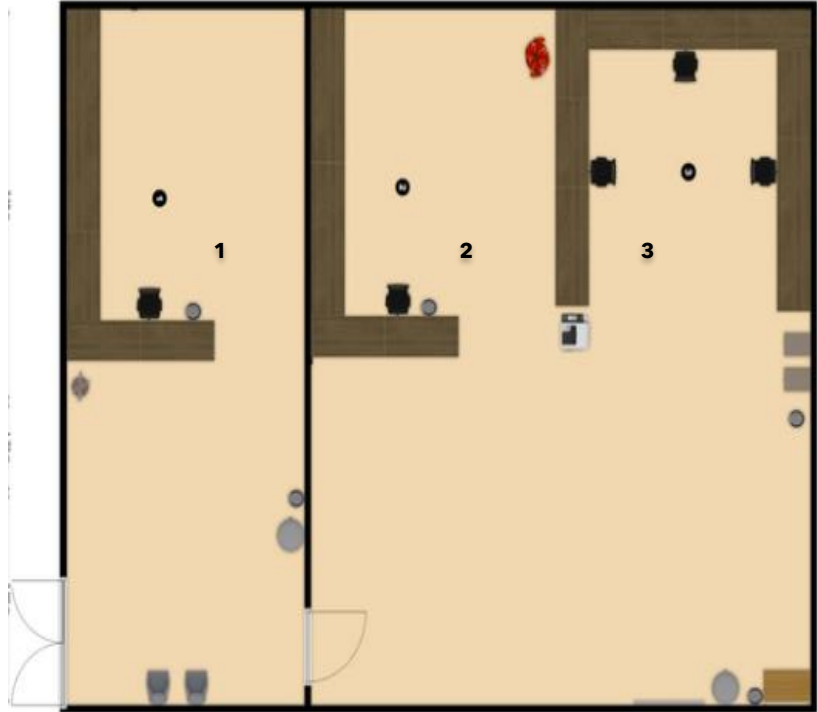


Edificio Insigne nivel 12, oficina 11.

1. Recepción.
2. Asistente Comercial.
3. Director Comercial
4. Sala de Juntas.
5. Jefe de Finanzas.
6. Jefe Comercial.



1. Recepción.
2. Jefe de Operaciones.
3. Agentes de Carga.



DIRECTORIO

Puesto de trabajo	Correo electrónico	Número de teléfono
Director Ejecutivo		
Director Administrativo		
Director Comercial		
Jefe Comercial		
Jefe Financiero		
Jefe de Recursos Humanos		
Jefe de operaciones		
Agente de Carga		
Asistente Comercial		

Anexo n° 6:
Manual de
evaluación de
desempeño



MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

APROBADO POR: _____ FECHA DE APROBACIÓN: _____

VIGENCIA: _____

CONTENIDO

Introducción.

- Autorización.

Generalidades del Manual de Evaluación de desempeño.

1. Procedimiento de aplicación de la evaluación de desempeño por familia de puestos.
2. Instrumento de evaluación de desempeño por familia de puestos.
3. Glosario de Términos.

INTRODUCCIÓN

El propósito del Manual de evaluación de desempeño diseñado para la empresa de logística “ACL GROUP” es que la organización posea una herramienta administrativa, que sea una guía para la aplicación de una evaluación periódica realizada a los colaboradores de los distintos niveles jerárquicos de la compañía, así también contribuirá a identificar de forma eficiente las debilidades que tiene el personal de la empresa cuando ejecutan sus tareas.

El Manual contiene la carta de Autorización, también se agregan las generalidades que son: objetivos, ámbito de aplicación, normas para su uso e instrucciones para su actualización. También contiene los instrumentos de evaluación de desempeño para cada familia de puestos de la organización (primera línea, asistencial y operacional) y el procedimiento para su aplicación. Y finalmente se presenta el glosario de términos.

ACL GROUP

AUTORIZACIÓN

La Dirección Ejecutiva de la empresa de logística “ACL GROUP”, en uso de sus facultades legales y administrativas, autoriza el presente documento “**MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**”, con el propósito que la empresa posea una herramienta administrativa que sea utilizada como guía para la aplicación de una evaluación periódica realizada a los colaboradores.

Dado en la ciudad de San Salvador, a las _____ horas del día _____ del mes de _____ del año dos mil veinte.

Fecha de Actualización: _____

GENERALIDADES DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

1. PROCEDIMIENTOS DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO POR FAMILIA DE PUESTOS


- FAMILIA DE PUESTOS: OPERACIÓN Y ASISTENCIAL

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO		
Nº	RESPONSABLE	PASOS
1	Director Administrativo	Revisa programación de actividades e informa al Jefe de Recursos Humanos sobre la evaluación del desempeño a realizar en el nivel de operación y asistencial.
2	Jefe de Recursos Humanos	Establece horarios para realizar las evaluaciones de desempeño e informa a los Jefes de Departamento.
3	Jefe de Departamento	Informa a Director de depto./funcional sobre la fecha y hora para realizar la evaluación de Desempeño.
4	Director de Departamento/ Funcional	Autoriza al Jefe de Departamento para que los empleados realicen la evaluación en la fecha y hora establecida por Recursos Humanos.
5	Jefe de Departamento	Informa al Jefe de Recursos Humanos sobre la decisión del Director de Departamento/Funcional.
6	Jefe de Recursos Humanos	Informa a Director Administrativo y entrega a los Jefes de Departamento los instrumentos de evaluación.
7	Jefe de Departamento	Aplica el instrumento de evaluación en la fecha y hora a los empleados y analiza los resultados obtenidos en conjunto con el Jefe de Recursos Humanos.
8	Jefe de Recursos Humanos	Firma, sella y remite los instrumentos de evaluación al Director Administrativo.
9	Director Administrativo	Registra los resultados de la evaluación del personal.

- **FAMILIA DE PUESTO: PRIMERA LÍNEA**

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PASOS
1	Director Administrativo	Revisa programación de actividades e informa al Jefe de Recursos Humanos sobre la evaluación del desempeño a realizar en el nivel de primera línea de los departamentos.
2	Jefe de Recursos Humanos	Establece horarios para realizar las evaluaciones de desempeño e informa a los Jefes de Departamento.
3	Jefe de Departamento	Informa a Director de Departamento/Funcional sobre la fecha y hora para realizar la evaluación de Desempeño.
4	Director de Departamento/Funcional	Autoriza al Jefe de Departamento para que realice la evaluación en la fecha y hora establecida por Recursos Humanos.
5	Jefe de Departamento	Informa al Jefe de Recursos Humanos sobre la decisión del Director de Departamento/Funcional.
6	Jefe de Recursos Humanos	Informa a Director Administrativo
7	Jefe de Departamento	Se presenta al Departamento de Recursos Humanos para realizar la evaluación en la fecha y hora asignada.
8	Jefe de Recursos Humanos	Aplica el instrumento de evaluación, luego firma, sella y remite los instrumentos de evaluación al Director Administrativo.
9	Director Administrativo	Analiza los resultados y los registra. .

2. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR FAMILIA DE PUESTOS.

 <small>GUATEMALA · EL SALVADOR · HONDURAS</small>	EMPRESA ACL GROUP	
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
	FECHA:	PÁGINA: 1 DE 2
	NOMBRE DEL EMPLEADO/JEFE:	CÓDIGO DE EVALUACIÓN:
	UNIDAD ORGÁNICA:	PUESTO TIPO:
EVALUADOR:	CARGO FUNCIONAL:	


Instructivo para desarrollo de la contestación en el formulario de evaluación del desempeño

1. Conteste los datos generales del empleado/jefe sujeto a evaluación, nombre, cargo y unidad.
2. Compare cada uno de los factores con el cumplimiento de los estándares y/o objetivos establecidos al principio del período.
3. Coloque en la casilla la nota que considere en la calificación del desempeño del empleado con el factor evaluado cada factor tiene cinco posibilidades de evaluación, únicamente califique una casilla, en el 10 significa la calificación más alta y 1 la más baja.
4. Al finalizar la evaluación sume los puntos e indique la nota final.
5. Compare la nota final con la siguiente escala de evaluación.


ESCALA DE EVALUACIÓN	
PUNTOS	CALIFICACIÓN
Hasta 40	Inadecuado: Los empleados que se asignen a este nivel se encuentran bajo del mínimo de los requerimientos del puesto.
41 a 60	Regular: Los empleados que se asignen a este nivel, hacen esfuerzo por desempeñarse apropiadamente, pero sus habilidades y conocimientos no alcanzan a satisfacer las expectativas del puesto.
61 a 80	Bueno: Se asigna a empleados que en términos generales hacen su trabajo adecuadamente. Sus aportes se limitan a lo que se solicita o en todo caso a las tareas que le corresponden.
81 a 90	Muy bueno: Calificación adecuada para empleados que se encuentran más allá de la fase de aprendizaje y que logran resultados satisfactorios. Aún requieren crecimiento en el trabajo que desempeñan.
90 a 100	Excelente: Esta calificación es conveniente para empleados que no solo logran resultados y reúnen las expectativas en forma consistente, si no que su desempeño excede los requerimientos del puesto, porque se ejecutan sus labores con mínima o ninguna supervisión.

6. Sea objetivo, veraz y realice las observaciones que considere pertinentes.

Evaluación de Desempeño para la familia de puestos de: Primera línea

 <small>GUATEMALA · EL SALVADOR · HONDURAS</small>	FECHA:				PÁGINA: 2 DE 2					
	NOMBRE DEL JEFE:				CÓDIGO DE HOJA DE EVALUACIÓN:					
	DEPARTAMENTO/DIRECCIÓN:				NOMBRE DEL PUESTO:					
I. Indicaciones:										
<ul style="list-style-type: none"> En cada factor describa en la casilla correspondiente el puntaje asignado en una escala del 1 al 10. Sea objetivo y veraz. Realice las observaciones que considere pertinentes. 										
II. Factores a Evaluar										
FACTORES	PUNTAJE									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Coordinación y planificación	Inadecuado		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente	
Capacidad para fijar objetivos y metas que faciliten la consecución de los resultados esperados en la empresa.										
2. Supervisión										
Capacidad para dar seguimiento, analizar y/o corregir la actuación de sus colaboradores de forma adecuada.										
3. Decisión										
Determinación para orientar soluciones apropiadas en el tiempo previsto, orientando oportunamente a sus colaboradores.										
4. Capacidad para Delegar										
Permitir que en la ejecución del trabajo exista participación de los colaboradores en la toma de decisiones.										
5. Comunicación										
Facilidad de transmitir datos e información necesaria y que sea comprendida por parte de los colaboradores.										
6. Iniciativa y Creatividad.										
Proactividad en la búsqueda de soluciones adecuadas y capacidad de corrección en la ejecución de tareas.										
7. Superación										
Disposición para el aprendizaje constante asociado con su trabajo.										
8. Asistencia y Puntualidad.										
Exactitud en la asistencia y puntualidad en sus labores.										
9. Liderazgo										
Capacidad para influir en el comportamiento de los colaboradores y ser reconocido como un ejemplo a seguir.										
10. Responsabilidad										
Realiza sus actividades adquiriendo un compromiso con la empresa.										
Nota Final:	Observaciones:									
	Recomendaciones:									

Evaluación de Desempeño para la familia de puestos de: Asistencial

 <p style="font-size: small; margin: 0;">GUATEMALA · EL SALVADOR · HONDURAS</p>	FECHA:					PÁGINA: 2 DE 2				
	NOMBRE DEL EMPLEADO:					CÓDIGO DE HOJA DE EVALUACIÓN:				
	DEPARTAMENTO/DIRECCIÓN:					NOMBRE DEL PUESTO:				
III. Indicaciones:										
<ul style="list-style-type: none"> En cada factor describa en la casilla correspondiente el puntaje asignado en una escala del 1 al 10. Al finalizar la evaluación sume los puntos e indique la nota final. Sea objetivo y veraz. Realice las observaciones que considere pertinentes. 										
IV. Factores a Evaluar										
FACTORES	PUNTAJE									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Proactividad	Inadecuado		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente	
Capacidad de tomar la iniciativa y afrontar responsabilidades										
2. Relaciones Interpersonales.										
Habilidad para trabajar con superiores y compañeros.										
3. Conocimientos del Trabajo										
Dominio de las actividades de su puesto.										
4. Trabajo bajo presión.										
Desarrollo de labores bajo grandes niveles de estrés de la mejor manera										
5. Calidad del Trabajo.										
Cuidado, precisión y nitidez en su trabajo.										
6. Cantidad de Trabajo.										
Volumen de trabajo que realiza el empleado.										
7. Supervisión Requerida.										
Grado que el empleado requiere para realizar su trabajo.										
8. Asistencia y Puntualidad.										
Exactitud en la asistencia y puntualidad en sus labores.										
9. Innovación.										
Creación de nuevas metodologías para desempeñar sus labores.										
10. Orden y Limpieza										
Mantiene en condiciones adecuadas el aseo y orden en su zona de trabajo.										
Nota Final:	Observaciones:									
	Recomendaciones:									

Exactitud en la asistencia y puntualidad en sus labores.										
19. Seguridad y Salud ocupacional										
Verifica el cumplimiento las 5's de la productividad y comunica inmediatamente a la jefatura y a sus compañeros ante la detección de situaciones de riesgo.										
20. Eficiencia operativa										
Aborda sus tareas con entusiasmo ofreciendo altos estándares de calidad en las cargas recibidas y/o entregadas.										
Nota Final:	Observaciones:									
	Recomendaciones:									

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS.

EVALUACIÓN: Valoración de conocimientos, actitud y rendimiento de una persona o de un servicio.

EVALUADOR: Persona responsable de realizar la evaluación del desempeño laboral.

DESEMPEÑO: Calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización.

FACTORES: Elementos que se pretenden evaluar de acuerdo al desempeño de cada trabajador, asignando un puntaje determinado.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: Mecanismo o medio diseñado para realizar la evaluación del desempeño laboral de los empleados.

NOTA FINAL: Resultado obtenido del puntaje asignado a cada factor en el instrumento de evaluación de desempeño.

MANUAL: Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre antecedentes, organización, políticas de un organismo que se consideren necesario para la mejor ejecución del trabajo.

PUESTO: Es el conjunto de tareas que ejecuta una persona dentro de una empresa, empleando técnicas, métodos o medios específicos, que forman una unidad de trabajo específica.


PUNTAJE: Escala de números que permite calificar cada factor y que facilita la asignación de una nota en la evaluación de desempeño.

TAREAS: Son labores asignadas a cada puesto de trabajo.

UNIDAD ORGÁNICA: Elemento o parte de una organización con funciones que deberá llevar a cabo para el logro de los objetivos de la organización.

Anexo n° 7:
Solicitud de
permiso

SOLICITUD DE PERMISO

 <p>GUATEMALA - EL SALVADOR - HONDURAS</p>	<p align="center">SOLICITUD DE PERMISO ACL GROUP</p>	<p align="center">PÁGINA</p>	1																				
		<p align="center">CÓDIGO DE EMPLEADO</p>																					
<p>Señores: Departamento de Recursos Humanos ACL GROUP</p> <p>Por este medio informo que el(la) señor(a)(ita): _____</p> <p>Con código de empleado N° _____ que ocupa el cargo de _____ no realizará sus actividades laborales con normalidad, solicitando permiso por el motivo siguiente:</p> <table border="0"> <tr> <td>Reunión de trabajo</td> <td align="center">_____</td> <td>Enfermedad</td> <td align="center">_____</td> </tr> <tr> <td>Cita en el Seguro Social</td> <td align="center">_____</td> <td>Cumpleaños</td> <td align="center">_____</td> </tr> <tr> <td>Duelo</td> <td align="center">_____</td> <td>Asuntos Judiciales</td> <td align="center">_____</td> </tr> <tr> <td>Contraerá Matrimonio</td> <td align="center">_____</td> <td>Trabajo de Campo</td> <td align="center">_____</td> </tr> <tr> <td>Reposición de tiempo</td> <td align="center">_____</td> <td>Tramites Personales</td> <td align="center">_____</td> </tr> </table> <p>Otro: _____</p>				Reunión de trabajo	_____	Enfermedad	_____	Cita en el Seguro Social	_____	Cumpleaños	_____	Duelo	_____	Asuntos Judiciales	_____	Contraerá Matrimonio	_____	Trabajo de Campo	_____	Reposición de tiempo	_____	Tramites Personales	_____
Reunión de trabajo	_____	Enfermedad	_____																				
Cita en el Seguro Social	_____	Cumpleaños	_____																				
Duelo	_____	Asuntos Judiciales	_____																				
Contraerá Matrimonio	_____	Trabajo de Campo	_____																				
Reposición de tiempo	_____	Tramites Personales	_____																				
<p>Fecha(s) de ausencia:</p>		<p>Hora de Entrada:</p>																					
<p>Goce de Sueldo: Sí _____ No _____</p>																							
<p>Nota: _____ _____</p>																							
<p>Se anexa documentación que respalda dicha solicitud.</p>																							
<p>F. _____ Solicitante</p>	<p>F. _____ Jefe Inmediato</p>	<p>F. _____ Jefe del Dpto. de Recursos Humanos.</p>																					

Anexo n° 8:
Requisición de
personal

REQUISICIÓN DE PERSONAL

SOLICITUD DE REQUISICIÓN DE PERSONAL	 <small>GUATEMALA · EL SALVADOR · HONDURAS</small>	PÁGINA	1
		FECHA DE EXPEDICIÓN:	
ACL GROUP			
DATOS RELATIVOS AL PUESTO			
Nombre del Puesto:			
Dirección funcional / Departamento:			
Nombre del Jefe Inmediato:			
Vacantes Por Cubrir: _____		Para: Puesto Nuevo _____	Reemplazo _____
Tipo de Contratación:			
Carácter Temporal: _____		Carácter Permanente: _____	
Duración: _____			
REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR			
Edad:		Estado Civil:	
Sexo:		Escolaridad:	
Idioma(s)		Horario:	
Experiencia (Tiempo y Ocupación):			
CONDICIONES DE TRABAJO			
Lugar de Trabajo			
Horario:		Sueldo:	
DATOS DEL DEPARTAMENTO SOLICITANTE			
Será entrevistado por:		Fecha:	Horario:
AUTORIZACIÓN			
F. _____ Jefe de Departamento Solicitante	F. _____ Jefe de Recursos Humanos	F. _____ Gerente de País.	

Anexo n° 9:
Requisición de
suministros.

REQUISICIÓN DE SUMINISTROS.

ACL GROUP.

REQUISICIÓN DE MATERIALES

DEPARTAMENTO QUE LO SOLICITA:

FECHA DEL PEDIDO: _____ **FECHA DE ENTREGA:** _____

ARTICULOS	UNIDAD	CANTIDAD

Elaborado por: F. _____

Autorizado por: F. _____

Anexo n° 10:
Cotizaciones de
recursos
materiales

Dell
Dell Inspiron Portátil
15.6"



\$509.99

COMBO 4 **PRECIO GOL** 
Mod. Escritorio UF-120M + Silla B52N **\$280.00**
12 CUOTAS **\$23.³⁴**

Mayor circulación de aire

Aglomerado de madera

Cubierta de melamina

Respaldo Malla

Respaldo y asiento anatómico

Capacidad de peso 230 lb

Base de metal

CALIDAD AL MEJOR PRECIO

FERROCENTRO

A black office desk with a wooden top and a black office chair with a mesh backrest and ergonomic seat. The desk has a metal base and a cabinet with drawers on the right side. The chair has a five-point base with casters.